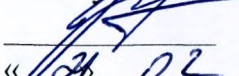


Учреждение образования  
«Брестский государственный технический университет»  
Факультет экономический  
Кафедра менеджмента


СОГЛАСОВАНО

Заведующий кафедрой

  
И.М.Гарчук  
« 24 02 » 2022 г.

СОГЛАСОВАНО

Декаан факультета

  
В.В.Зазерская  
« 24 » 02 2022 г.

**ЭЛЕКТРОННЫЙ УЧЕБНО-  
МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС ПО  
УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ  
«Управление затратами предприятия»**

для специальности:  
1 - 25 80 01 «Экономика»

Составитель: В.В. Зазерская – доцент кафедры менеджмента  
А.П.Радчук – доцент кафедры менеджмента

Рассмотрено и утверждено на заседании

Научно-методического совета университета 24.02.2022, протокол

№ 4.

## Пояснительная записка

Высокий научный уровень управления предполагает всестороннее развитие и повышение качества аналитической работы на всех иерархических ступенях государственного и хозяйственного руководства, улучшения подготовки экономистов, менеджеров по методикам анализа эффективности руководства и выявления резервов. Дисциплина «Управление затратами предприятия» имеет своей целью – подготовку высококвалифицированных специалистов по экономике, всесторонне знающих инструменты зарубежных и отечественных методик подготовки информационной базы для принятия грамотных управленческих решений. Изучение «Управление затратами на предприятии» относится к числу специальных дисциплин для магистрантов по специальностям 1–25 80 01 Экономика. Актуальность изучения дисциплины обусловлена необходимостью формирования национальной системы менеджмента, учитывающей все особенности белорусской экономической модели развития, стратегическую ориентацию в работе организаций, современные представления об источниках устойчивых конкурентных преимуществ организаций. Использование принципов и методов создает надежную основу получения в бизнесе новых конкурентных преимуществ и повышения результативности своей деятельности. Знания методов управления затратами позволяет принимать эффективные решения и значительно снизить риски.

Изучения курса позволяет магистрантам овладеть передовыми прикладными методиками развития способностей управленческого персонала, оценки потенциальных возможностей профессионального использования персонала, формирования проектно-инновационных групп и повышения их производственно-деловой активности.

Электронный учебно-методический комплекс (ЭУМК) по дисциплине «Управление затратами предприятия» представляет собой комплекс систематизированных учебных и методических материалов. Он предназначен для подготовки студентов II ступени (магистратура) обучения специальности 1–25 80 01 Экономика.

ЭУМК разработан в соответствии со следующими нормативными документами:

– Положением об учебно-методическом комплексе на уровне высшего образования, утверждённым постановлением Министерства образования Республики Беларусь №167 от 26.07.2011 г.

– Положением об учебно-методическом комплексе по учебной дисциплине учреждения образования «Брестский государственный технический университет» № 12 от 31.01.2019 г.

– Учебной программой по дисциплине «Управление затратами на предприятии», утвержденной 05.07.2019, регистрационный номер № №УД-19- 1-146/уч.

Цели ЭУМК:

– обеспечение качественного методического сопровождения процесса обучения будущих экономистов современным знаниям в области управления расходами и условий выбора эффективных инструментов стратегического мышления, базовых концепций, принципов и методов управления затратами на практике;

– организация эффективной самостоятельной работы студентов.

Содержание и объем ЭУМК полностью соответствуют образовательному стандарту высшего образования специальности 1–25 80 01 Экономика, а также учебно-программной документации образовательных программ высшего образования. Материал представлен на требуемом методическом уровне и адаптирован к современным образовательным технологиям.

ЭУМК разработан в электронном виде.

Структура электронного учебно-методического комплекса по дисциплине «Управление затратами предприятия»:

**Теоретический раздел** ЭУМК представлен кратким курсом лекций в компактной форме излагающем материал дисциплины. Краткий курс лекций представлен в ЭУМК в электронном виде.

**Практический раздел** ЭУМК содержит материалы для проведения практических занятий, состоит из 4 практических работ, включающих: решение задач-ситуаций, выполнение тестов, обсуждение проблем с формулированием проблемных вопросов, дискуссии в группах и организовывается в соответствии с типовым учебным планом по специальности 1–25 80 01 Экономика.

**Раздел контроля знаний** ЭУМК содержит примерный перечень вопросов выносимых на экзамен. Указанный перечень представлен в ЭУМК в электронном виде, а также бумажный экземпляр находится на кафедре. Также для промежуточного контроля представлены тестовые задания.

**Вспомогательный раздел** включает учебную программу по дисциплине «Управление затратами на предприятии», утвержденной 05.07.2019, регистрационный номер № №УД-19- 1-146/уч.

## Рекомендации по организации работы с ЭУМК

Использование разработанного ЭУМК предполагает работу студентов с конспектом лекций при подготовке к выполнению и защите практических работ, к сдаче экзамена по одноименной дисциплине. Кроме того, материал полезен при выполнении дипломных работ.

ЭУМК направлен на повышение эффективности учебного процесса и организацию целостности системы учебно-предметной деятельности по дисциплине «Управление затратами на предприятии», что является одним из важнейших направлений стратегических инноваций в образовании. В этом контексте организация изучения дисциплины на основе ЭУМК предполагает продуктивную учебную деятельность, позволяющую сформировать профессиональные компетенции будущих специалистов, обеспечить развитие познавательных и созидательных способностей личности.

ЭУМК способствует успешному усвоению студентами учебного материала, дает возможность планировать и осуществлять самостоятельную работу студентов, обеспечивает рациональное распределение учебного времени по темам учебной дисциплины и совершенствование методики проведения занятий.

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

### Тема 1. Содержание, цели и задачи управления затратами на предприятии.

Объем лекционных занятий – 2 часа

#### 1.1. Понятие и принципы управления затратами предприятия

Процесс управления представляет собой целенаправленное воздействие субъекта управления на его объект для достижения определенных результатов. На предприятии управление – это деятельность предприятия, направленная на реализацию целей объекта управления при условии рационального использования имеющихся ресурсов. Управление можно представить, как реализацию функций планирования, контроля и регулирования, организационной работы, а также стимулирования. Одним из главных факторов формирования прибыли являются затраты предприятия.

**Управление затратами** – это воздействие на них, на их объем, структуру и динамику, с целью улучшения финансовых результатов деятельности предприятия, достижения высокого экономического результата.

К **задачам** управления затратами можно отнести:

- выявление роли затрат как фактора повышения экономических результатов деятельности;
- расчет затрат по отдельным подразделениям предприятия;
- исчисление необходимых затрат на единицу продукции;
- подготовку информационной базы, позволяющей оценить затраты при выборе и принятии хозяйственных решений;
- поиск резервов снижения затрат на всех этапах хозяйственного процесса и во всех подразделениях предприятия.

При организации управления затратами необходимо **соблюдение ряда принципов**, позволяющих создать базу экономической конкурентоспособности предприятия.

**Принципы управления затратами включают:**

**Системный подход к управлению затратами.** Данный принцип предполагает изучение объекта управления и управляющей системы совместно и нераздельно.

**2. Единство методов, практикуемых на разных уровнях управления затратами.** Методическое единство предполагает единые требования к информационному обеспечению, планированию, учету, анализу затрат. Необходимо единство и соподчиненность используемых критериев эффективности.

**3. Управление затратами на всех стадиях жизненного цикла продукции.**

Жизненный цикл продукции составляет процесс создания, разработки, производства, эксплуатации, обращения и утилизации продукта.

#### **4. Органическое сочетание снижения затрат с высоким качеством продукции**

Конкурентоспособность предприятия во многом зависит от конкурентоспособности продукции, которая определяется соотношением цены и качества.

##### **3. Недопущение излишних затрат**

##### **4. Широкое внедрение эффективных методов снижения затрат.**

##### **5. Повышение заинтересованности всех подразделений предприятия в снижении затрат.**

##### **Функции управления затратами.**

Функции управления затратами реализуются через элементы управленческого цикла: *прогнозирование и планирование, организацию, координацию и регулирование, активизацию и стимулирование выполнения, учет и анализ.*

Выполнение функций управления в полном объеме по всем элементам составляет цикл воздействия *управляющей подсистемы (субъект управления)* на *управляемую систему (объект управления)*.

**Субъектами управления затратами** выступают руководители и специалисты предприятия и производственных подразделений (производство, цехов, отделов, участков и т.п.).

**Объектами управления** являются затраты на разработку, производство, реализацию, эксплуатацию (использование) и утилизацию продукции (работ, услуг).

Управление затратами представляет собой один из основных факторов, влияющих на создание прибыли, повышения рентабельности и формирования цен.

Управление затратами предприятия включает:

- управление затратами в целом;
- управление отдельными видами затрат.

#### **1.2 Информационные потоки в системе управления затратами, требования, предъявляемые к информации.**

**Информация** – это сведения о лицах, предметах, фактах, событиях, явлениях и процессах, т.е. все то, что расширяет представление об объекте исследования.

Целью управления является обеспечение внутренних пользователей предприятия информацией, необходимой для контроля за производственной деятельностью и принятия решений по результатам этой деятельности. К такой информации в первую очередь относятся данные о затратах на производство, себестоимости продукции и отдельных ее видов, рентабельности, выпуске и результатах реализации продукции, работ, услуг.

Возможно использование как не количественной информации (слухи, результаты социологических опросов и т.п.), так и количественной, источники которой можно подразделить на учетные и внеучетные.

**К учетным источникам** относятся:

1. Бухгалтерский учет и отчетность.
2. Статистический учет и отчетность.
3. Оперативный учет и отчетность.

**К внеучетным источникам** относятся:

- материалы внутриведомственной и вневедомственной ревизии, внешнего и внутреннего аудита;
- материалы лабораторного и врачебно-санитарного контроля;
- материалы проверок налоговой службы;
- материалы постоянно проводимых производственных совещаний;
- материалы собраний трудовых коллективов;
- материалы печати;
- пояснительные и докладные записки; переписка с вышестоящей организацией, финансовыми и кредитными организациями;
- материалы, получаемые в результате личных контактов с исполнителями.

Для принятия оперативных управленческих решений может применяться полная или неполная информация об объекте исследования. Неполная информация, которая подвергается быстрой обработке, в ряде случаев оказывается достаточной.

К информации предъявляются следующие требования:

- 1) Адресность.
- 2) Оперативность.
- 3) Достаточность.
- 4) Аналитичность.
- 5) Гибкость и инициативность.
- 6) Полезность.
- 7) Достаточная экономичность.

В общем случае отчетность представляет собой систему взаимосвязанных показателей, характеризующих условия и результаты деятельности предприятия за истекший период.

Цель составления внутренней отчетности, охватывающей все предприятие снизу доверху – удовлетворение информационных потребностей управленческого персонала путем предоставления стоимостных и натуральных данных (показателей), позволяющих оценивать и контролировать, прогнозировать и планировать деятельность структурных подразделений предприятия, а также конкретных менеджеров.

Цель составления внутренней отчетности обуславливает ее периодичность и формы, а также набор показателей.

Точность и объем приводимых данных должны варьировать в зависимости от организационно-технологических и экономических особенностей, присущих конкретному предприятию и конкретному объекту управленческого учета, цели управления применительно к данному объекту учета, содержанию полномочий и ответственности, которые делегированы

конкретному структурному подразделению и его менеджеру. В связи с этим разработка внутренней отчетности является прерогативой предприятия. Содержание, формы, сроки и обязанности представления этой отчетности, а также пользователи изменяются в зависимости от условий хозяйствования на конкретном предприятии.

Виды и назначение управленческих отчетов

В зависимости от уровней управления различают следующие виды отчетов:

- отчет об исполнении сметы затрат;
- отчет центра прибыли;
- отчет центра инвестиций.

Основную группу пользователей отчетности сегментов составляют финансовые аналитики. Они работают по найму потенциальных инвесторов, партнеров и кредиторов и должны представлять заказчикам информацию о прогнозе развития конкретных сегментов, о сравнении прибыльности по отдельным сегментам, о риске вложения капитала в данный сегмент.

Поскольку на нижних уровнях роль оперативности принятия управленческих решений выше, чем на верхних, периоды представления отчетности на нижних уровнях значительно короче. Конкретно же периоды составления внутренней отчетности определяет само предприятие для каждой однородной группы центров ответственности и сегментов индивидуально, при этом важно иметь и соблюдать четкий график представления отчетности заинтересованным пользователям.

Виды управленческой отчетности:

- отчет о произведенной продукции (в натуральном выражении);
- отчет о запасах готовой продукции;
- отчет о незавершенном производстве;
- отчет о продаже (в стоимостном выражении);
- на конкретный период;
- конкретного продукта.

## **Тема 2. Управленческий учет**

Объем лекционных занятий – 2 часа

### **2.1 Понятие управленческого бухгалтерского учета, его предмет, объект, задачи, функции и методы.**

1. Все высказывания могут быть сгруппированы по двум наиболее существенным признакам:

1. По составу объектов управленческого учета:

1.1. Управленческий учет охватывает только учет затрат и калькулирование себестоимости продукции (товаров, работ, услуг), в качестве объектов выделяются только доходы и расходы;

1.2. Управленческий учет охватывает не только производственный учет, но и другие разделы учета, перечень включает все объекты учета;



2. По составу выполняемых функций:

2.1. Управленческий учет выполняет только учетную функцию управления;

2.2. Управленческий учет выполняет больше чем одну функцию управления.

Анализ определений позволил сделать вывод: все высказывания по поводу сущности управленческого учета могут быть сгруппированы следующим образом:

1) Управленческий учет - это новое прочтение производственного учета (учета затрат и калькулирования себестоимости):

- в качестве объектов выделяются только доходы и расходы;
- управленческий учет выполняет только учетную функцию управления.

2) Управленческий учет - это часть науки бухгалтерского учета, включающая в себя производственный учет:

- в качестве объектов выделяются все объекты бухгалтерского учета;
- управленческий учет выполняет только учетную функцию управления

3) Управленческий учет - это, по сути, инструмент системы управления, выходящий за рамки собственно учета:

- объекты выбираются ситуационно;
- управленческий учет выполняет больше чем одну функцию управления.

Управленческий учет в развитых западных странах представляет собой относительно обособленную подсистему бухгалтерского учета, который включает в себя также и финансовый учет.

Цель финансового учета – предоставление данных необходимых для составления финансовой отчетности предприятия, которая предназначена как для собственной администрации, так и для внешних пользователей. Финансовый учет необходимо вести в соответствии с четко определенными требованиями и стандартами.

Управленческий учет охватывает все виды учетной информации для внутреннего использования руководством на все уровнях управления предприятием. Его цель – это, прежде всего, обеспечить менеджеров информацией для принятий научно обоснованных управленческих решений. К данным управленческого учета предназначенным для руководства фирмы, предъявляют совершенно иные требования, чем к информации, представленной в финансовой отчетности и используемой внешними пользователями.

Управленческий учет – это создание информационной системы предприятия с детально проработанными формами и методами коммуникационной связи между подразделениями; обеспечение оперативности сбора и обработки информации; текущее планирование деятельности структурных подразделений; оперативный контроль за уровнем расходования материальных, трудовых и финансовых ресурсов.

Основные отличия финансового и управленческого учета заключаются в следующем:

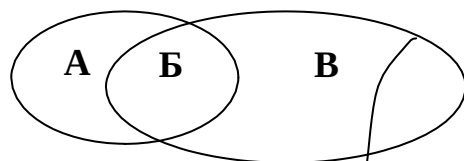
- Основные пользователи информации;
- Способы отражения учетной информации;

- Свобода выбора;
- Единицы измерения;
- Основные объекты учета;
- Частота составления отчетности;
- Степень надежности;
- Обязательность ведения учета;
- Степень ответственности.

Взаимодействие управленческого и финансового учета достигается на основе преимущества и комплексного использования информации, единства норм и нормативов, дополнение информации одного вида учета другим; приближение учетной информации к местам принятия решений; единый подход к разработкам задач управленческого и финансового учета.

Одна из важнейших задач руководителя любого предприятия – с максимальной отдачей использовать имеющиеся в его распоряжении ресурсы. Для этого необходима информация о наличии таких ресурсов. Стандартный бухгалтерский учет такой информации не дает. Поэтому в середине XX века развитие рыночной экономики в индустриально-развитых странах выявило необходимость дополнения бухгалтерского (финансового) учета **управленческим учетом**.

Таким образом, единая система бухгалтерского учета стала включать финансовый и управленческий учет.



А – производственный учет

Б – финансовый учет для внутреннего пользования

В – финансовый учет в узком смысле для внешних пользователей

Г – налоговые расчеты на базе финансового учета (налоговый учет).

**Предметом УУ** является производственная деятельность организации в целом и его отдельных структурных подразделений (ЦО).

**Объектами УУ** являются издержки предприятия и его отдельных структурных подразделений – центров ответственности; результаты хозяйственной деятельности всего предприятия и центров ответственности; внутреннее ценообразование; бюджетирование и внутренняя отчетность.

**Методы**, используемые в УУ, разнообразны:

- некоторые элементы метода БУ (ФУ) (счета, двойная запись, инвентаризация и документация, балансовое обобщение, отчетность);

- приемы и методы, применяемые в статистике и экономическом анализе (индексный метод, факторный анализ и т.д.);

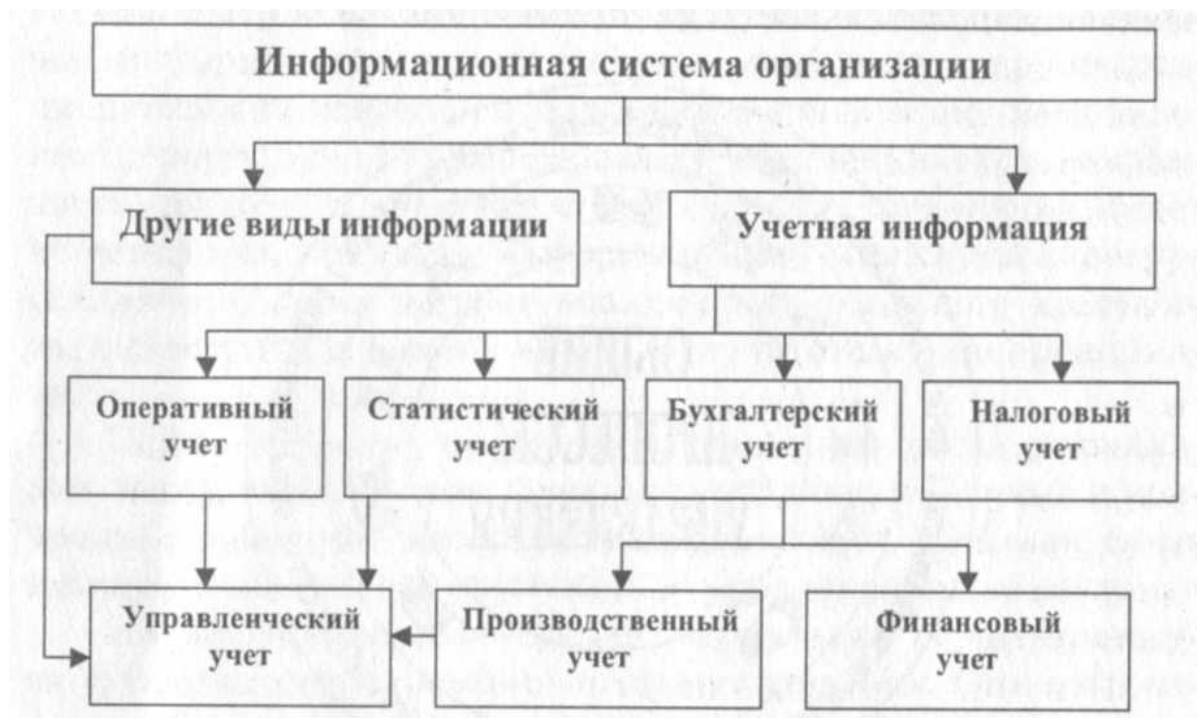
- математические методы (корреляция, линейное программирование, метод наименьших квадратов и т.д.)

### Цели УУ:

- оказание информационной помощи управляющим в принятии оперативных управленческих решений;
- контроль, планирование и прогнозирование экономической деятельности предприятия и центров ответственности;
- обеспечение базы для ценообразования;
- выбор наиболее эффективных путей развития предприятия.

## 2.1 Виды учета в компонентах менеджмента.

Эффективность любой системы управления во многом зависит от качества, своевременности и достоверности представленной информации. Информационная система организации состоит из различных подсистем, среди которых наибольший удельный вес занимает экономическая, использующая, в основном информацию учетной системы. Место современной учетной системы в общем информационном поле коммерческой организации можно представить в виде следующей схемы.



В наиболее общем виде *учет* можно определить как систему регистрации и отражения информации о совершаемых явлениях и фактах хозяйственной жизни.

*Оперативный учет* представляет собой систему текущего наблюдения и контроля за отдельными хозяйственными операциями в ходе их непосредственного осуществления. Особенностью его является то, что он быстро дает сведения об отдельных хозяйственных фактах. Он тесно связан с проверкой выполнения оперативных плановых заданий и обеспечивает получение необходимых данных для оперативного руководства сразу вслед за

совершением хозяйственных операций. Оперативный учет осуществляется в цехах, бригадах, на рабочих участках, а также различными службами, отделами предприятия (плановым, финансовым, сбыта, кадров и др.). Оперативным учетом охватываются такие участки, как контроль выполнения договоров поставщиками и покупателями, пооперационный учет движения деталей в производстве, выполнение норм выработки рабочими и др.

Данные оперативного учета должны быть просты и доступны для понимания каждого оперативного работника цеха, участка, службы. Эффективность этого вида учета значительно повышается благодаря использованию его данных как источника оперативного экономического анализа.

**Статистический учет** представляет собой систему изучения и контроля массовых социально-экономических явлений и процессов общественной жизни. Применяется этот вид учета во всем народном хозяйстве, в отдельных его отраслях, на предприятиях, в объединениях, организациях и учреждениях.

**Налоговый учет** представляет собой систему сбора, фиксации и обработки производственной и финансовой информации, необходимой для правильного исчисления налоговых обязательств налогоплательщика в соответствии с Налоговым кодексом.

В международной практике применяют три вида налогового учета:

1. **Бухгалтерский налоговый учет** — показатели налогового учета формируются исключительно из данных бухгалтерского учета.

2. **Смешанный налоговый учет** — показатели налогового учета формируются на основе данных бухгалтерского учета, но с использованием определенных методов для целей налогообложения.

3. **Абсолютный налоговый учет** — показатели налогового учета формируются без участия бухгалтерского учета (таможенные пошлины, государственные пошлины, плата за воду и др.).

**Бухгалтерский учет** представляет собой упорядоченную систему сбора, регистрации и обобщения информации в денежном выражении об имуществе, обязательствах организаций и их движении путем сплошного, непрерывного и документального учета всех хозяйственных операций.

Все виды учета, применяемые в организации, между собой тесно взаимосвязаны. Оперативный, статистический, налоговый и бухгалтерский учет представляют собой единую учетную систему организации.

Разделение бухгалтерии на самостоятельные части привело к централизации финансового учета и децентрализации калькуляционного.

Калькуляционная бухгалтерия стала иметь свои задачи, которые сводились к содействию эффективному управлению производством, т.е. обеспечению процесса управления оперативно-аналитической информацией, содержанию в поле контроля всех производственных структурных подразделений, их затрат и доходов.

Острая необходимость оперативного контроля затрат и регулирования

себестоимости привели к созданию и распространению оперативно-калькуляционного учета производства и сбыта — системе учета стандарт-кост. Нормативы обеспечивали информацией процесс планирования хода работ так, что потребление материалов и труда сводилось к минимуму. Однако сторонники производственного менеджмента не рассматривали нормативы как инструмент контроля за финансовыми затратами. Впервые именно Ч. Гаррисон в 1911 г. разработал и внедрил полную действующую систему нормативного определения затрат. Им также в 1918 г. впервые были опубликованы уравнения для анализа переменных затрат.

Разработка стандартов затрат, стандартных смет, стандартной калькуляции продукта позволила оперативно контролировать в ходе производства соответствие фактических затрат стандартным, оперативно выявлять и устранять возникшие отклонения, т.е. возник новый метод регулирования процесса формирования себестоимости — *управление по отклонениям*.

Следует отметить, что эта система учета до сих пор широко используется ведущими промышленными фирмами США и Западной Европы.

Другим направлением обогащения калькуляционного учета, которое является очередным этапом на пути становления управленческого учета, считается разработка системы учета директ-костинг. Впервые этот термин появился в США в 1936 г. Основные идеи этой системы были изложены в статье американского исследователя И. Н. Гаррисона, опубликованной в январе 1936 г. в бюллетене Национальной ассоциации промышленного учета. В основу этой системы был заложен принцип подразделения затрат на постоянные и переменные.

При системе директ-костинг себестоимость продукции планируется и учитывается в части одних лишь переменных затрат. По своему характеру они являются производственными и в стоимость продукта их включают преимущественно прямым путем. Постоянные же затраты в себестоимость продукции не включают, а списывают на результаты деятельности того периода, когда они возникли. Разница между суммой продаж и переменными затратами представляет собой *маржинальный доход предприятия*. Он помогает определить цену безубыточной реализации продукции, а также проводить анализ взаимосвязи и соотношения затрат, объема реализации и прибыли.

Система учета директ-костинг стала иметь решающее значение особенно в области ценовой и стратегической политики предприятия.

Важным моментом в развитии калькуляционного учета можно считать организацию учета затрат в разрезе центров ответственности. Центры ответственности были задуманы как новое дополнение к системе учета стандарт-кост. Такая организация учета стала давать возможность использовать возникающие отрицательные и положительные отклонения фактических затрат от стандартных при оценке работы тех или иных

менеджеров. Это привело к формированию Дж. Хиггинсом концепции центров ответственности, т. е. определению степени определенных физических лиц за результаты своей работы.

Таким образом, внедрение новых методов учета на производственных предприятиях (стандарт-кост, директ-костинг и учет затрат по "центрам ответственности") обогатили и развили систему калькуляционного учета, превратив ее в систему производственного учета, что впоследствии оказало существенное влияние на перерастание производственного учета в управленческий и, следовательно, производственной бухгалтерии в управленческую.

С конца 40-х гг. нашего столетия в США и некоторых странах Западной Европы постепенно термин "производственный учет" стал заменяться на "управленческий учет".

Практическим же шагом на пути становления и развития управленческого учета стало применение на базе существующей бухгалтерии двух самостоятельных счетных планов — финансового и управленческого.

Официальное признание управленческого учета как самостоятельного вида бухгалтерского учета произошло в 1972 г. В это время американской ассоциацией бухгалтеров была разработана программа получения диплома по управленческому учету с присвоением выпускникам квалификации бухгалтера-аналитика.

В последнее десятилетие XX в. в странах с развитой рыночной экономикой резко возросла роль стратегического управления, что нашло свое отражение и в содержании управленческого учета.

Между управленческим и финансовым учетом много общего, поскольку оба они используют информацию учетной системы предприятия. Одним из разделов этой системы является учет затрат и доходов, необходимый как в финансовом, так и в управленческом учете. Общепринятые принципы финансового учета могут действовать также и в управленческом учете, поскольку руководители предприятий в своей деятельности не могут руководствоваться исключительно непроверяемыми, субъективными оценками и мнениями. Кроме того, информация обеих подсистем используется для принятия необходимых управленческих решений.

Однако, несмотря на наличие объединяющих признаков, эти два вида учета существенно отличаются один от другого.

### **Тема 3. Затраты, их учет и классификация. Калькулирование**

Объем лекционных занятий – 2 часа

#### **3.1. Затраты и их классификация для целей управления.**

Затраты организации - это средства, израсходованные на приобретение материальных, трудовых, финансовых ресурсов. Затраты могут быть отражены в балансе как активы способные в будущем принести доход (Д 10, 41,43), или как расходы организации (Д 20 – незавершенное производство).

Расходы организации - это все затраты которые в данный период времени в ходе хозяйственной деятельности приводят к уменьшению активов организации и служат для получения соответствующих доходов (Д90 К20, 26, 41, 43).

Классификация затрат - средство для решения задач управления: принимая решение, руководитель должен четко представлять все его последствия. Чтобы принять правильное решение, ему необходимо знать, какие затраты и выгоды оно за собой повлечет.

В соответствии с направлениями учета затрат в управленческом учете выделяют следующие классификационные группы затрат:

<b>ЗАТРАТЫ</b>		
<b>Управление себестоимостью, оценка стоимости запасов и полученной прибыли</b>	<b>Принятие решений, планирование и прогнозирование</b>	<b>Контроль и регулирование</b>
Входящие и истекшие Прямые и косвенные Основные и накладные Производственные и внепроизводственные Одноэлементные и комплексные	Постоянные и переменные Принимаемые и непринимаемые Безвозвратные Вмененные Приростные и предельные Планируемые и непланируемые	Регулируемые и нерегулируемые Эффективные и неэффективные В пределах норм и по отклонениям от норм Контролируемые и неконтролируемые

### **3.2 Методы калькулирования себестоимости продукции и методы учета затрат**

Калькулирование определяется как система экономических расчетов себестоимости единицы отдельных видов продукции (работ, услуг). В процессе калькулирования соизмеряются затраты на производство с количеством выпущенной продукции и определяется себестоимость единицы продукции.

Задача калькулирования – определить издержки, которые приходятся на единицу их носителя, т.е. на единицу продукции (работ, услуг), предназначенной для реализации, а также для внутреннего потребления.

Научно-обоснованное калькулирование себестоимости необходимо для правильного установления цен на продукцию, определения рентабельности и эффективности производства. Калькуляция используется для экономического анализа себестоимости и выявления резервов ее снижения, планирования издержек, оценки деятельности структурных подразделений (центров ответственности).

Конечным результатами калькулирования является составление калькуляций. В зависимости от целей калькулирования различают плановую, сметную и фактическую калькуляции. Все они отражают расходы на производство и реализацию единицы конкретного вида продукции в разрезе калькуляционных статей.

Калькулирование на любом предприятии, независимо от его вида дея-

тельности, размера и формы собственности, организуется в соответствии с определенными принципами

1. Научно обоснованная классификация затрат на производство.
2. Установление объектов учета затрат, объектов калькулирования и калькуляционных единиц.
3. Выбор метода распределения косвенных расходов чрезвычайно
4. Разграничение затрат по периодам.
5. Раздельный учет по текущим затратам на производство продукции и по капитальным вложениям.
6. Выбор метода учета затрат и калькулирования.

*Плановая калькуляция* составляется на плановый период на основе действующих на начало этого периода норм и смет. Сметная калькуляция рассчитывается при проектировании новых производств и конструировании вновь осваиваемых изделий при отсутствии норм расхода.

*Фактическая (отчетная) калькуляция* отражает совокупность всех затрат на производство и реализацию продукции. Она используется для контроля за выполнением плановых заданий по снижению себестоимости различных видов продукции, а также для анализа и динамики себестоимости. *Себестоимость продукции* – это выраженные в денежной форме затраты на ее производство и реализацию. Себестоимость продукции (работ, услуг) предприятия складывается из затрат, связанных с использованием в процессе производства продукции (работ, услуг) природных ресурсов, сырья, материалов, топлива, энергии, основных фондов, трудовых ресурсов, а также других затрат на ее производство и реализацию.

**Методы калькулирования себестоимости продукции** – совокупность приемов, используемых для исчисления себестоимости единицы продукции, работ, услуг. Калькулирование себестоимости основано на данных учета затрат на производство и продажу продукции (работ, услуг).

*Под методом учета затрат и калькулирования себестоимости продукции* понимают совокупность приемов организации документирования и отражения производственных затрат, обеспечивающих определение фактической себестоимости продукции и необходимую информацию для контроля за процессом формирования себестоимости продукции. Основные признаки классификации методов – это объекты учета затрат, объекты калькулирования и способы контроля за себестоимостью продукции.

По оперативности контроля методы можно подразделить на методы учета затрат в процессе производства продукции и методы учета прошлых лет.

По объектам учета затрат выделяют:

- 1) методы учета при массовом и серийном производстве (по деталям, частям изделий, изделиям, процессам, переделам);
- 2) методы учета при индивидуальном и мелкосерийном производстве (по заказам).



Применительно к этим методам действующие системы учета затрат классифицируют по следующим признакам:

1. По объекту калькулирования: позаказный метод, попередельный метод и попроцессный метод.

2. По степени нормирования: система фактических затрат и система нормативных затрат.

3. По полноте охвата затрат: система полных затрат и система частичных затрат.

**Позаказный метод учета затрат** на производство применяется на предприятиях, где продукция изготавливается по заказам отдельных потребителей. Позаказный метод позволяет вести учет затрат по заказам независимо от продолжительности его выполнения, а в пределах каждого заказа – по статьям калькуляции. Этот метод применяется в столярных, ремонтных, швейных мастерских. Себестоимость каждого заказа определяется суммой всех затрат производства со дня открытия заказа до дня его выполнения.

**Попередельный метод учета затрат** характерен для массовых производств, в которых исходное сырье или материалы последовательно превращаются в готовую продукцию. Производственные процессы образуют переделы. Каждый из этих переделов завершается выпуском промежуточных полупродуктов-полуфабрикатов, которые могут в таком виде продаваться на сторону.

Исходя из особенностей технологии в переработке сырья и материалов применяют полуфабрикатный и бесполуфабрикатный варианты попередельного метода калькуляции.

Полуфабрикатный вариант попередельного метода калькулирования себестоимости продукции применяется, когда каждый передел, за исключением последнего, представляет собой законченную стадию обработки сырья, в результате которой получают полуфабрикаты собственного производства, готовые для дальнейшего использования в производстве либо для реализации. Калькулируют себестоимость полуфабрикатов после каждого передела, что позволяет выявлять себестоимость полуфабрикатов на различных стадиях их обработки и тем самым обеспечивать контроль за себестоимостью продукции.

Бесполуфабрикатный вариант попередельного метода – учет затрат по переделам, себестоимость полуфабрикатов после каждого передела не определяют, а исчисляют себестоимость уже готового продукта.

Комбинированный способ калькуляции себестоимости продукции предусматривает использование нескольких методов.

**Попроектный метод учета затрат** применяется на предприятиях, выпускающих продукцию ограниченной номенклатуры, где отсутствует незавершенное производство. Объектами учета издержек производства являются отдельные процессы в изготовлении продукции как составные части процесса производства.

Многие затраты, которые считаются косвенными при позаказном методе, могут стать прямыми при попроцессном (например, амортизация оборудования цеха, осуществляющего один процесс). При попроцессном методе себестоимость в процессе производства накапливается и общая себестоимость определяется путем прибавления к общей сумме затрат расходов последнего подразделения.

**Нормативный метод учета затрат** характеризуется тем, что на предприятии по каждому изделию на основе действующих норм составляется предварительная калькуляция нормативной себестоимости изделий. Учет организуется в разрезе текущих издержек производства по нормам, их изменениям и отклонениям от норм. Если бы в течение месяца все издержки производства на предприятии соответствовали сметам, то фактическая себестоимость изделия была бы равна нормативной.

В течение месяца осуществляется учет изменений действующих норм для корректировки нормативной себестоимости и определения влияния этих изменений на себестоимость продукции. Учет фактических затрат в течение месяца осуществляется с выделением расходов по нормам и отклонений от норм. Устанавливаются причины появления отклонений от норм по местам их возникновения. Фактическая себестоимость определяется как алгебраическая сумма нормативной себестоимости, изменений норм и отклонений от норм. Применение этого метода позволяет определить фактическую себестоимость до окончания отчетного периода.

**Метод учета по фактическим затратам** продукции применяется в организациях, вырабатывающих однородную продукцию и не имеющих полуфабрикатов и незавершенного производства. Все производственные расходы за месяц составляют себестоимость всей выработанной продукции. Себестоимость единицы продукции исчисляется путем деления суммы производственных расходов на количество единиц продукции.

**Модель полного распределения затрат** служит для производственного учета, тогда как **модель частичного распределения затрат** предназначена, главным образом, для управленческого учета на предприятии.

На основе модели полного распределения затрат исчисляется себестоимость изделия, заказа, операции или иных объектов калькуляции. В себестоимость включаются все издержки предприятия независимо от их деления на какие-либо формы. Постоянные расходы (их объем не меняется с ростом объемов производства), которые трудно отнести на продукцию, распределяют сначала по месту их возникновения, а затем переносят на себестоимость продукции в соответствии с выбранной базой (критерием отнесения).

При использовании модели частичного распределения затрат себестоимость учитывает не все затраты, а только переменные, которые изменяются пропорционально объему производства (что предполагает разделение затрат на переменные и условно-постоянные, учет переменных затрат и маржинальной прибыли (сумма прибыли и постоянных расходов,

или разница между выручкой и переменными затратами)). В соответствии с таким подходом постоянные расходы не включаются в себестоимость, а относятся на прибыль периода, в котором они возникли. Данная система называется системой «постоянные-переменные затраты» (директ-костинг).

Соответственно себестоимость объекта калькуляции представляет собой сумму дифференциальных издержек на объект калькуляции и распределенных общих издержек – накладных, косвенных расходов.

Общая схема калькулирования себестоимости должна предполагать определение целей и задач калькулирования и на их основе выбора соответствующей модели. В условиях рыночной экономики представляется целесообразным использование на предприятии обеих моделей калькулирования, так как, отвечая различным локальным целям и задачам, в целом они направлены на решение глобальной цели – получение прибыли.

**Стандарт-кост** – расчет нормативной себестоимости, выявление отклонений от норматива и причин таких отклонений. Данная система является инструментом контроля производственных затрат. На основе установленных стандартов можно заранее определить сумму ожидаемых затрат на производство и реализацию изделий, исчислить себестоимость единицы изделия для определения цен, а также составить отчет об ожидаемых доходах будущего года. При этой системе информация об имеющихся отклонениях используется руководством для принятия им оперативных управленческих решений.

Предварительно исчисленные нормы рассматриваются как твердо установленные ставки для того, чтобы привести фактические затраты в соответствие со стандартами.

При возникновении отклонений стандартные нормы не изменяют, они остаются относительно постоянными на весь установленный период, за исключением серьезных изменений, вызываемых новыми экономическими условиями.

**Директ-костинг** - в основе лежит исчисление сокращенной себестоимости продукции и определение маржинального дохода. Сущность системы состоит в подразделении затрат на постоянные и переменные их составляющие в зависимости от изменения объема производства. В этих условиях себестоимость продукции планируется и учитывается только в части переменных затрат. Разница между выручкой от продажи продукции и переменными затратами представляет собой маржинальный доход. При этой системе постоянные расходы в расчет себестоимости продукции не включают и списывают непосредственно на уменьшение прибыли предприятия.

В рамках этой системы появляется возможность контролировать взаимосвязь и соотношение затрат (постоянных и переменных), объем выручки и прибыли. Составным элементом этой системы является также маржинальный доход.

**Метод управления производством по системе (точно в срок)** - суть системы сводится к отказу от производства продукции крупными партиями. Взамен этого создается непрерывно-поточное предметное производство. С практической точки зрения главной целью системы является уничтожение любых лишних расходов и эффективное использование производственного потенциала предприятия.

**Функционально-стоимостной анализ (ФСА)** - это метод системного исследования функций объекта (изделия, процесса, структуры), направленный на минимизацию затрат в сферах проектирования, производства и эксплуатации объекта при сохранении его качества и полезности. При правильном применении ФСА снижение издержек производства обеспечивается в среднем на 20–25%.

**Стратегический анализ затрат (SCA)** - согласно методу деятельность фирмы трактуется как цепь образования потребительной стоимости (последовательность операций по созданию стоимости изделия).

Каждое звено цепи рассматривается как с позиции ее необходимости в производственном процессе, так и с позиции потребляемых ею ресурсов. Задача стратегического анализа затрат – конструирование такой цепи образования стоимости, чтобы реальная себестоимость не превышала целевую.

**Учет затрат по работам (ABC)** - согласно методу предприятие рассматривается как набор рабочих операций, определяющих его специфику. Начальной стадией применения ABC является определение перечня и последовательности работ на предприятии путем разложения сложных рабочих операций на простейшие составляющие параллельно с расчетом потребления ресурсов.

#### **Тема 4. Планирование затрат**

Планирование затрат на производство и реализацию продукции важно прежде всего для определения оптимальной ценовой политики предприятия.

Себестоимость продукции (работ, услуг) – важнейший показатель работы предприятия. Он выявляется в ходе производственного планирования и используется в финансовом планировании для определения прибыли, рентабельности всего объема реализованной продукции и отдельных ее видов.

Полная себестоимость продукции, планируемая к выпуску в предстоящем году, определяется в обобщающем документе – смете затрат на производство и реализацию продукции. При годовом планировании хозяйственной деятельности предприятия смета затрат составляется на год с поквартальной разбивкой. Однако это возможно при стабильных и прогнозируемых условиях хозяйствования. Высокие темпы инфляции, индексация минимального размера оплаты труда, рост цен на сырье и топливо, энергетические ресурсы и другие причины крайне затрудняют годовое планирование.

В смете отражаются все затраты на производство продукции на предстоящий период в разрезе экономических элементов и путем их суммирования определяется общий размер затрат на производство по предприятию.

При стабильной экономической ситуации планирование переменных затрат не представляет особого труда и осуществляется двумя взаимодополняющими методами:

по эмпирическим нормам расхода на единицу продукции;

по фактическим данным за истекший период о себестоимости продукции.

Установление нормы переменных затрат на единицу выпускаемой продукции позволяет определить суммарный объем затрат на объем выпуска.

При стабильной стоимости переменных затрат их общая величина может быть определена по формуле:  $C = H * B$

где  $C$  — планируемая сумма переменных затрат в денежном выражении;

$H$  — норма затрат на единицу продукции в денежном выражении;

$B$  — плановый объем выпуска в натуральном выражении.

Если на момент планирования можно опираться на фактические данные отчетного периода, то планируемая сумма переменных затрат может быть

$$C = C_f * \frac{B_{пл}}{B_f}$$

рассчитана следующим образом:

где  $C_f$  — фактическая сумма переменных затрат в отчетном периоде;

$B_{пл}$  — плановый объем выпуска в натуральном выражении;

$B_f$  — фактический объем выпуска в отчетном периоде в натуральном выражении.

Если в отчетном периоде соблюдались нормы расхода на единицу продукции, то плановая величина переменных затрат, рассчитанная по первому методу, будет идентична плановой величине переменных затрат, рассчитанных вторым методом. Положительная разница между плановой величиной переменных затрат, рассчитанных на базе отчетных данных, и плановой величиной затрат, рассчитанных на основе норм расхода, свидетельствует о перерасходе в отчетном периоде.

Отрицательная разница говорит об экономии и соответственно сигнализирует руководству предприятия о возможности пересмотра норм расхода.

Если при планировании переменных затрат предприятие должно иметь представление о будущем выпуске продукции, то при фактическом производстве какая-либо корректировка производственной программы не

скажется при прочих равных условиях на росте или снижении переменной составляющей себестоимости, поскольку изменения не затрагивают установленных норм расходов.

В нестабильной экономической ситуации планирование затрат затруднено. В этих условиях на первый план выходит текущая оценка стоимости переменных затрат и корректировка цены реализации в зависимости от уровня инфляции. При этом возможны противоречия между инфляционно меняющимися ценами и другими ценообразующими факторами. Например, состояние платежеспособного спроса потребителей или ужесточившаяся конкуренция не позволят производителю увеличивать цену реализации пропорционально росту издержек.

Постоянные расходы существенно не меняются при уменьшении или увеличении объема выпуска продукции, изменяется лишь их относительная величина на единицу произведенной продукции.

Если абстрагироваться от постоянных затрат, то рост переменных затрат при их неизменных нормах не приводит к снижению прибыли. Напротив, прибыль возрастает пропорционально росту выпуска.

При планировании постоянных затрат решающее значение имеет их взаимосвязь с объемом выпуска. Значительные изменения в объеме выпуска могут вызвать и большие изменения в себестоимости продукции. Иными словами, уровень производственной активности является важнейшим фактором, влияющим на себестоимость единицы продукции. Даже при неизменности постоянных затрат в зависимости от объема выпуска предприятие может получить совершенно разный финансовый результат. В нашем примере — от убытка при выпуске в сто единиц до прибыли при выпуске свыше ста пятидесяти единиц.

Итак, при планировании постоянных затрат предприятие должно решать следующие задачи:

- определение необходимого объема выпуска и реализации продукции, при котором достигается окупаемость переменных и постоянных затрат.
- расчет необходимой величины постоянных затрат и сопоставление их с реальными производственными возможностями.

Для определения минимального объема выпуска продукции, ниже которого производство продукции становится нерентабельным, используют показатель порога рентабельности, который определяется по следующей формуле: .

$$\text{Порог рентабельности} = \frac{\text{Постоянные затраты}}{\text{Выручка от реализации} - \text{Переменные затраты в относительном выражении}}$$

Для планирования постоянных затрат необходим детальный анализ их

ожидаемой структуры и максимальная информация о предстоящем выпуске, производственных заказах и производственных возможностях. Постоянные затраты могут меняться под воздействием факторов, не влияющих на объемы производства. Изменения могут происходить прежде всего под воздействием внешних условий: повышения цен и тарифов, переоценки основных фондов, изменения норм амортизационных отчислений и т.п. Влияние внешних условий не поддается планированию, поэтому финансовая служба предприятия должна оперативно отслеживать колебания себестоимости и в случае опасных отклонений ставить вопрос об увеличении отпускных цен.

Изменяя соотношение между постоянными и переменными затратами в пределах возможностей предприятия, можно решить вопрос оптимизации величины прибыли. Такая зависимость называется эффектом производственного рычага.

Эффект производственного рычага проявляется в силе его воздействия. Сила воздействия производственного рычага определяется по формуле:

$$\text{Сила воздействия производственного рычага} = \frac{\text{Выручка от реализации} - \text{Переменные затраты}}{\text{Прибыль от реализации}}$$

Показатель силы воздействия производственного рычага определяет, во сколько раз возрастет прибыль при однопроцентном росте выручки от реализации продукции. Очевидно, чем больше доля постоянных затрат в структуре общих издержек, тем сильнее сила воздействия производственного рычага.

Таким образом, для достижения оптимальных финансовых результатов, необходимо не только абсолютное планирование величины затрат, но и определение их рациональной структуры. Выбор наиболее подходящего для конкретных экономических условий варианта формирования текущих затрат предприятия является важнейшей задачей финансовой службы предприятия.

В отечественной практике все затраты на производство и реализацию продукции по их экономическому содержанию планируются по элементам затрат. Группировка затрат по элементам имеет огромное значение в финансовом планировании, определении взаимоотношений с бюджетом. В рамках внутрифирменного планирования она необходима для целей финансового управления. С получением выручки восстанавливаются производственные запасы в форме текущих активов для обеспечения непрерывного процесса производства. Планирование затрат по элементам осуществляется с помощью сметы затрат на производство.

С планированием затрат по товарному выпуску связано планирование затрат на реализованную продукцию. Плановая величина затрат на реализованную продукцию определяется по формуле:

$$Z_p = O_{\text{н}} + C_{\text{н}} - O_{\text{к}}$$

где  $Z_p$  — затраты на реализованную продукцию по полной плановой себестоимости;

$Стп$  — плановая полная себестоимость товарного выпуска;  $O_{\text{н}}$  — остатки готовой нереализованной продукции по фактической производственной себестоимости на начало планового периода;

$Окп$  — остатки готовой нереализованной продукции по плановой производственной себестоимости на конец планового периода.

Классификация затрат по экономическим элементам и их планирование в составе сметы затрат на производство и реализацию продукции позволяет определить полную ее себестоимость в целом по предприятию и исчислить финансовый результат производства: прибыль или убыток.

Смета позволяет рассчитать объем реализованной продукции по себестоимости, прибыль от реализации продукции, оценить материалоемкость и трудоемкость продукции, прогнозировать потребность в оборотных средствах, вложенных в запасы, затраты готовую продукцию.

Полная себестоимость продукции, подлежащая выпуску в планируемом году, отличается от себестоимости реализуемой продукции, на базе которой определяется сумма прибыли. Разница обусловлена наличием остатков нереализованной продукции на начало планируемого периода и величиной остатков продукции, которые не будут реализованы в конце планируемого периода.

В натуральном выражении объем реализованной продукции составит:

$$РП = О_{\text{н}} + ТП - О_{\text{к}}$$

где  $О_{\text{н}}$  — остатки нереализованной продукции на начало планируемого периода;

$ТП$  — товарная продукция, планируемая к выпуску в предстоящем году;

$О_{\text{к}}$  — остатки нереализованной продукции на конец планируемого периода.

Состав остатков нереализованной продукции, их величину по себестоимости следует учесть при планировании затрат на реализованную продукцию.

Методика расчета затрат и выручка от реализации продукции должна быть единой, чтобы прибыль определялась на один и тот же объем реализованной продукции. Затраты на нее составят:

$$С_{\text{рп}} = С_{\text{он}} + Стп - С_{\text{ок}}$$

где  $С_{\text{рп}}$  — затраты на реализацию продукции по полной себестоимости на предстоящий период (год, квартал);

$С_{\text{он}}$  — фактическая производственная себестоимость остатков готовой продукции, нереализованных на начало планируемого периода (год, квартал);

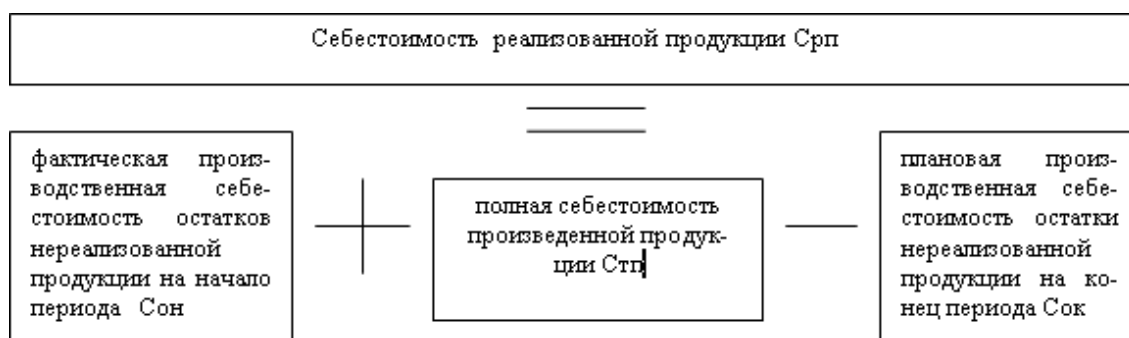
$Стп$  — плановая полная себестоимость товарной продукции, планируемая



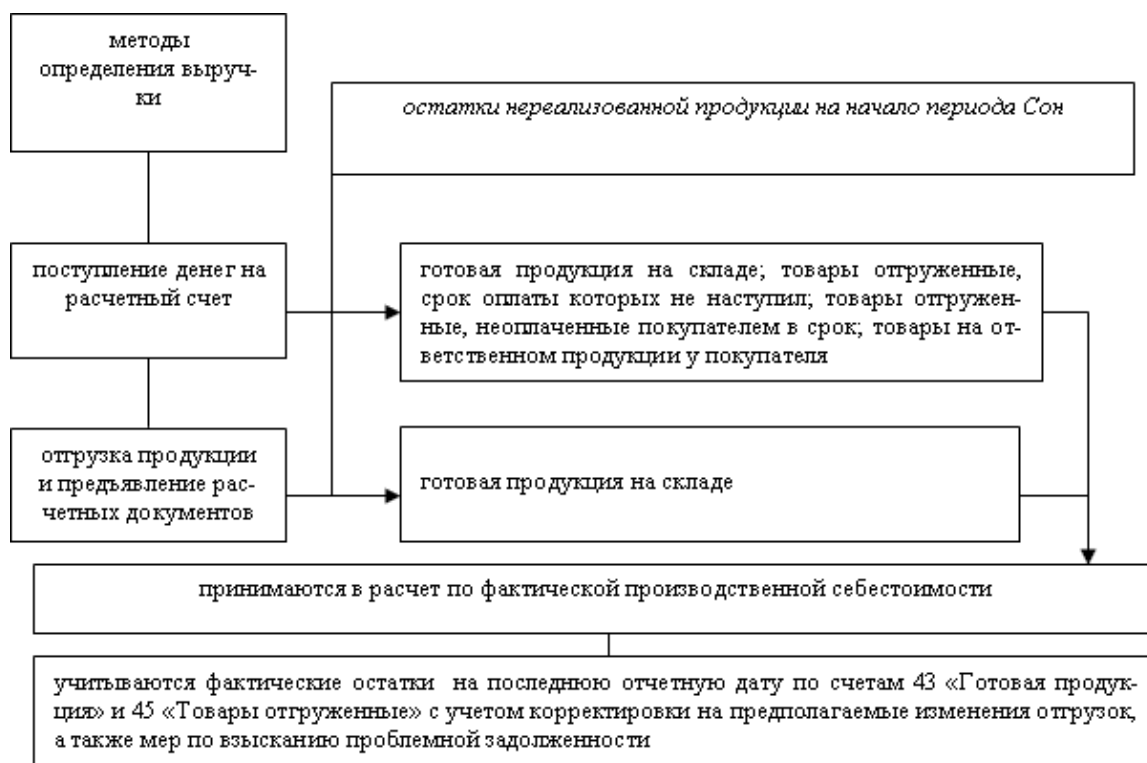
к выпуску в предстоящем периоде (году, квартале), определяется в смете затрат на производство и реализацию продукции;

Сок – плановая производственная себестоимость остатков готовой продукции, которые не будут реализованы на конец планируемого периода (год, квартал).

Составы остатков на начало, и конец планируемого периода различаются, они также неодинаковы при разных методах планирования выручки от реализации продукции.



В современных условиях предприятия могут использовать один из двух методов учета выручки, а соответственно и ее планирования в зависимости оттого, что считается моментом реализации продукции: поступление денег на расчетный счет предприятия за отгруженную покупателю продукцию или отгрузка продукции и предъявление расчетных документов покупателю



В первом случае, если выручка планируется по поступлению денег на расчетный счет предприятия, остатки нереализованной продукции на начало планируемого периода включают:

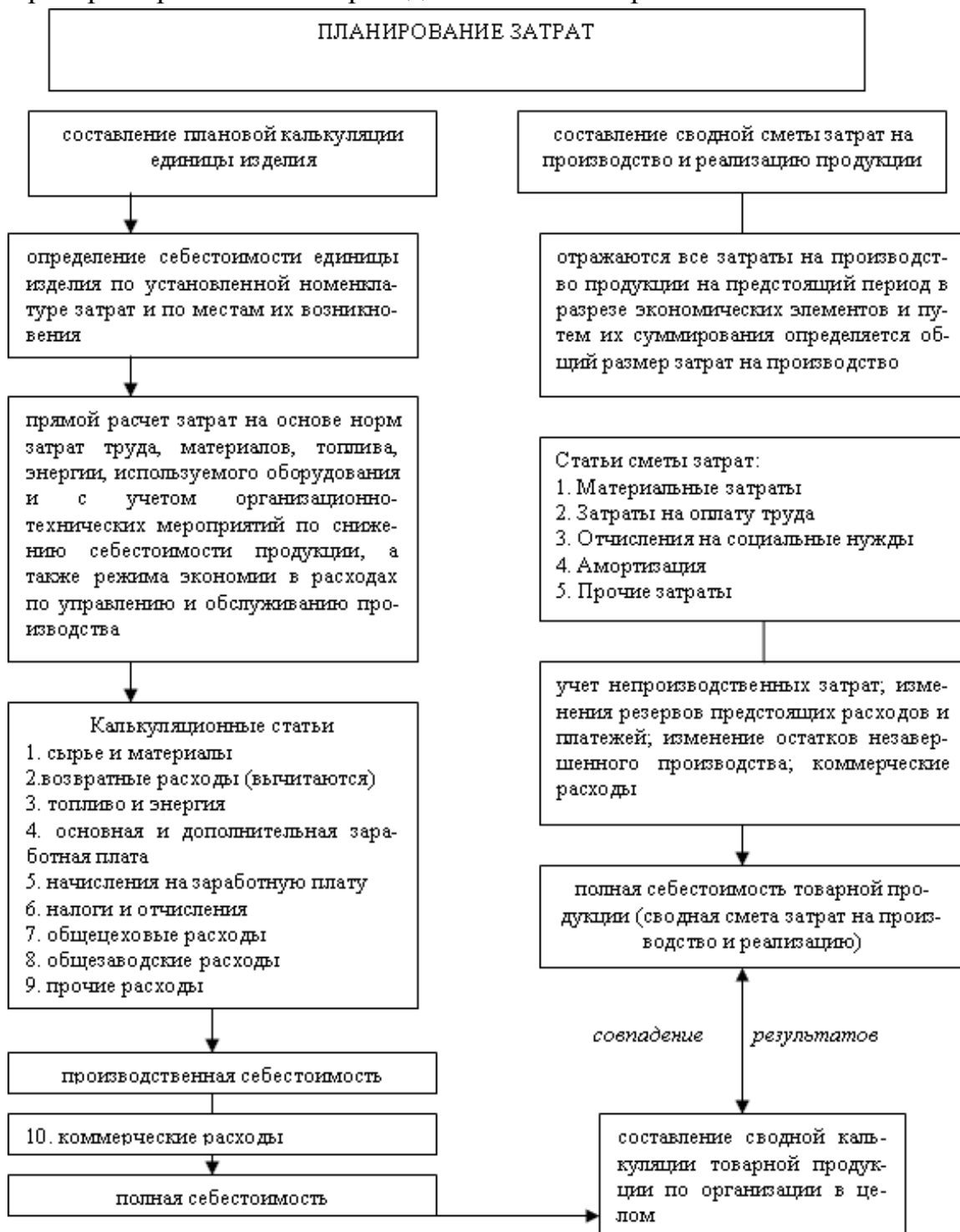
- готовую продукцию на складе;

- товары отгруженные, срок оплаты которых не наступил;
- товары отгруженные, неоплаченные в срок покупателем;
- товары на ответственном хранении у покупателей.

При определении полной себестоимости реализованной продукции эти остатки принимаются в расчет по фактической производственной себестоимости отчетного периода в размере их фактического (ожидаемого) наличия.

В составе остатков на конец планируемого периода рассчитываются только первые два элемента.

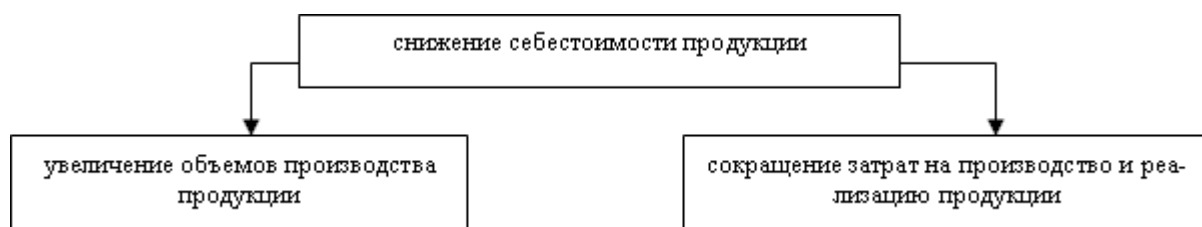
### Проверка правильности проведения плановых расчетов



В бизнес планировании, на предприятиях целесообразно использовать аналитический метод расчета затрат, который позволяет отслеживать влияние внешних и внутренних факторов на уровень себестоимости выпускаемой продукции и управлять ею в реальном режиме времени.

Аналитический метод планирования базируется на распределении затрат на переменные и постоянные.

Себестоимость продукции – один из главных качественных показателей хозяйственной деятельности предприятия. Ее снижение оказывает прямое влияние на прибыльность производства и может быть достигнуто за счет сокращения материальных затрат, расходов на оплату труда и накладных расходов на единицу продукции и по производству в целом (рис. 4.22).



Затраты на производство и реализацию продукции определяют финансовый результат от реализации. Поэтому для обеспечения достаточного уровня прибыли и ее увеличения предприятиям необходимо держать под постоянным контролем собственные затраты. Контроль за обоснованностью затрат; относимых предприятиями на; себестоимость продукции (работ, услуг), осуществляется также со стороны государственных органов, так как от этого зависят налоговые поступления в государственный бюджет. Предприятиям утверждаются правила формирования себестоимости, устанавливаются предельные нормативы включения в нее ряда расходов (на рекламу, аудиторские услуги, на расход энергетических ресурсов и другие).

К таким технологиям относится контроллинг, методика проведения которого принципиально отличается от методов ныне существующего контроля за уровнем затрат на предприятиях. Если контроль за уровнем затрат фиксирует допущенные отклонения в прошлом, то контроллинг ориентирован на опережающий контроль и оперативное отслеживание текущих событий. В фокусе оценки оказывается не прошлое, а настоящее и будущее.

Существенное влияние на себестоимость продукции в отчетном периоде оказывает и неправильное распределение затрат между предшествующими отчетными периодами.

## Тема расчета 5. Методы безубыточности

Объем лекционных занятий – 2 часа

Конечная цель анализа заключается в максимальном повышении чистой прибыли.

Модель Затраты-Объем-Прибыль – это методический прием, который позволяет увидеть зависимость между выручкой, затратами и чистой прибылью. Это ключ к пониманию концепции калькуляции переменных затрат.

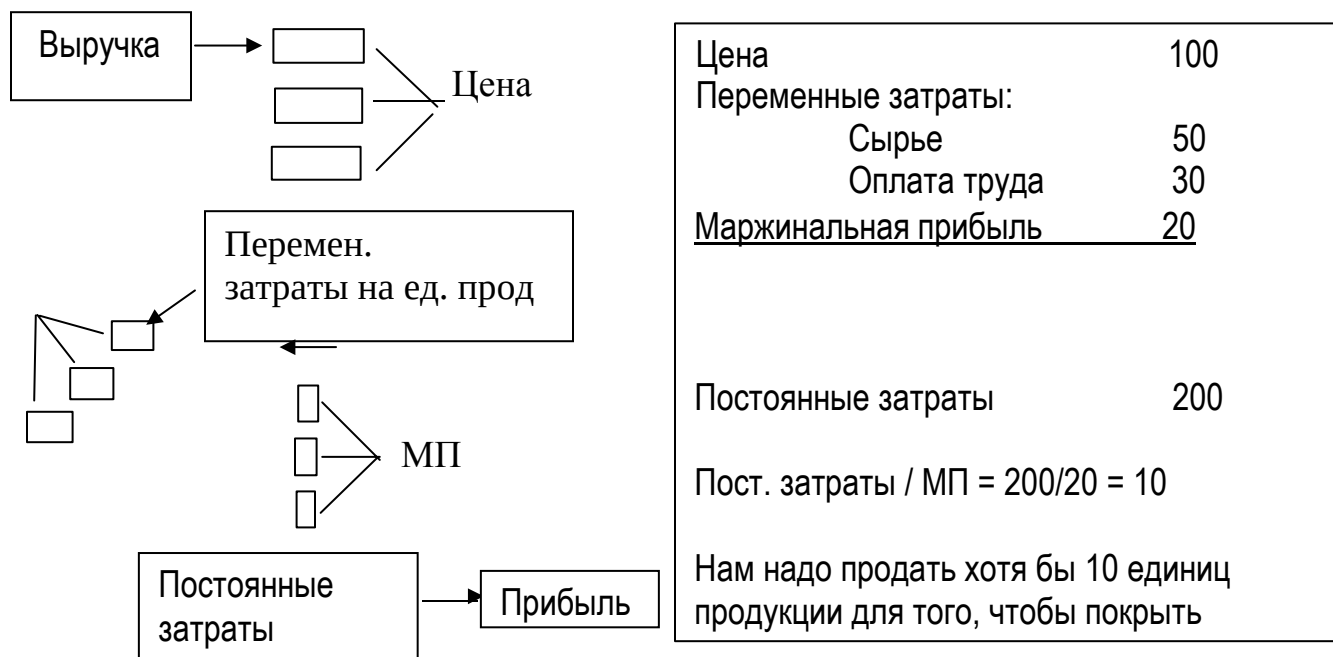
**Цель анализа безубыточности** – установить, что произойдет с финансовыми результатами, если определенный уровень производительности или объем производства изменится. Эта информация имеет очень важное значение для менеджеров. Выходу продукции уделяется особое внимание, так как знание этой зависимости позволяет руководству определить критические уровни выпуска.

Такой анализ возможен при системе учета переменных издержек, базирующихся на разделении издержек на переменные и постоянные, а также по показателю маржинального дохода. При этом определяется точка безубыточности и другие показатели, характеризующие взаимосвязь издержек, объема производства и прибыли.

**Точка безубыточности** – это объем реализации, при котором доходы предприятия равны его расходам, предприятие не имеет ни прибыли, ни убытков.

Синонимами понятия точки безубыточности является **точка рентабельности, мертвая точка, точка критического объема реализации.**

### Метод маржинальной прибыли



**Каждая проданная единица приносит выручку в размере цены. После вычитания переменных затрат из цены, маржинальная прибыль, приносимая каждой единицей, будет подсчитываться для покрытия постоянных затрат. После того, как все постоянные затраты покрыты, вся дополнительная маржинальная прибыль будет представлять прибыль.**

**Пример.** Предприятие изготавливает и реализует телевизоры.

Данные на единицу продукции:

цена	500
переменные затраты	300
маржинальный доход	<u>200</u>
постоянные затраты	80000 в месяц

Данные за месяц:

реализация (500 шт.)	250000	100%
переменные затраты (500 шт. × 300 т.р.)	150000	60%
маржинальный доход	<u>100000</u>	40%
постоянные затраты	80000	
прибыль	20000	

Коэффициент маржинального дохода (КМД) – это отношение суммы маржинального дохода к сумме дохода от реализации:

$$\text{КМД} = 100000 : 250000 = 0,40 \text{ (или 40\%)}$$

По данным на единицу продукции:

$$\text{КМД} = \frac{\text{Маржинальный доход на единицу продукции}}{\text{Цена реализации единицы продукции}} = \frac{200}{500} = 0,40 \text{ (40\%)}$$

Точка безубыточности может быть определена тремя способами:

- методом уравнения;
- методом маржинального дохода;
- графическим методом.

## МЕТОД УРАВНЕНИЯ

Исходя из общей формулы:

$$\text{Доход от реализации} = \text{Переменные издержки} + \text{Постоянные издержки} + \text{Прибыль}$$

Формула расчета точки безубыточности:

$$\text{Доход от реализации} = \text{Переменные издержки} + \text{Постоянные издержки} + 0$$

При условии, что «X» – точка безубыточности (ТБ) в штуках:

$$500X = 300X + 80000 + 0$$

$$200X = 80000; X = 400 \text{ шт.}$$

При условии, что «X» – точка безубыточности (ТБ) в денежном выражении:

$$X = 0,60X + 80000 + 0; \quad 0,40X + 80000; \quad X = 200000$$

### **МЕТОД МАРЖИНАЛЬНОГО ДОХОДА**

***Маржинальный доход = Постоянные издержки + Прибыль***

В точке безубыточности (ТБ) → Маржинальный доход = Постоянные издержки

Формула точки безубыточности в штуках:

***ТБ = Постоянные издержки : Маржинальный доход на единицу продукции***

$$ТБ = 80\ 000 : 200 = 400 \text{ штук}$$

Формула точки безубыточности в денежном выражении:

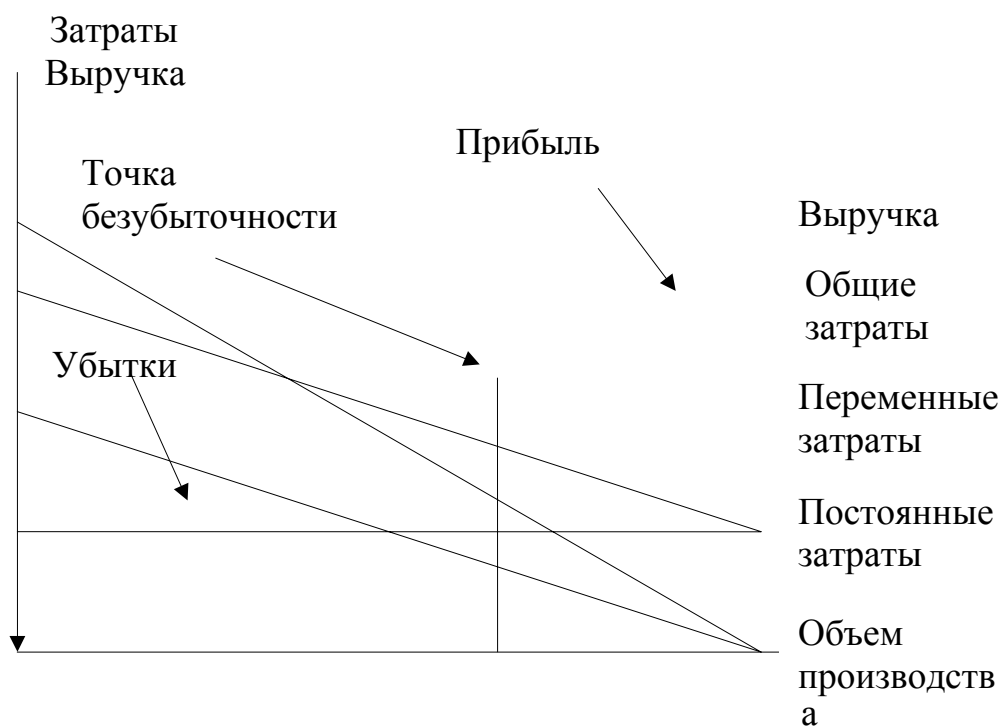
***ТБ = Постоянные издержки : Коэффициент маржинального дохода***

$$ТБ = 80\ 000 : 0,4 = 200\ 000$$

**Допущения при анализе безубыточности:**

- поведение доходов и затрат линейно;
- затраты точно делятся на постоянные и переменные;
- объем продаж постоянен;
- запасы товара не изменяются;
- производительность труда постоянна;
- стоимость денег во времени не меняется.

**ГРАФИЧЕСКИЙ МЕТОД (бухгалтерская модель)**



Кроме бухгалтерской существует экономическая модель безубыточности, не учитывающая данные допущения и в большей степени привязанная к реальным условиям.

### Анализ безубыточности для многономенклатурного производства

Если предприятие производит и продает несколько видов продукции, то точка безубыточности может быть определена исходя из общего коэффициента маржинального дохода и всей суммы дохода от реализации.

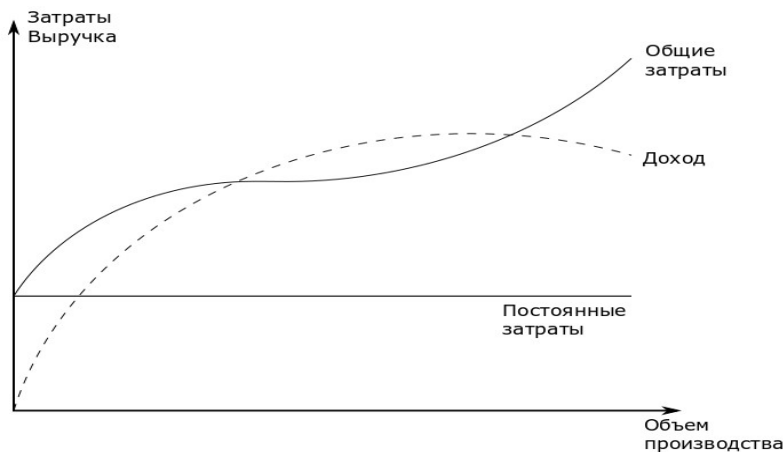
	Продукция А		Продукция Б		ВСЕГО	
Доход от реализации	100 000	100%	300 000	100%	400 000	100%
Переменные затраты	70 000	70%	120 000	40%	190 000	47,5%
Маржинальный доход	30 000	30%	180 000	60%	210 000	52,5%
Постоянные затраты	141 750					
Прибыль	68 250					

Коэффициент общего маржинального дохода =  $210\ 000 / 400\ 000 = 0,525$

$$\text{Точка безубыточности} = 141\ 500 / 0,525 = 270\ 000 \text{ т. р.}$$

При расчете безубыточном следует учитывать, что цены меняются и кривая общего дохода не будет расти с определенного времени, и совокупный доход не будет пропорционален выпуску продукции. Для увеличения объема продажи необходимо менять цены. Кривая общих затрат

вначале резко возрастает, затем выравнивается (эффект проектной мощности) и при дальнейшем увеличении производства снова растет. Кроме этого следует учитывать, что функция переменных затрат без допущений ведет себя не **линейно** при изменении объемов производства и экономическая модель безубыточности будет иметь следующий вид:



## ТЕМА 6. Целевое планирование прибыли.

Объем лекционных занятий – 2 часа

**К изменениям в цене и объеме производства следует подходить крайне осторожно.**

Решение изменить цену продукции или увеличить объем производства обычно принимается отделом маркетинга на основе тщательного анализа возможных последствий. Эти вопросы непосредственно не относятся к управлению затратами. Однако полезно уметь выполнять расчеты по ним.

Изменения цены и спроса обычно взаимосвязаны.

- Эта взаимосвязь обычно называется эластичностью спроса.
- Чем чувствительнее спрос к цене, тем он эластичнее.
- Анализ эластичности спроса выполняет служба маркетинга.

Важным инструментом для учета изменения прибыли служит операционный рычаг.

### Операционный (производственный) рычаг.

**Операционный рычаг** показывает во сколько раз может измениться значение прибыли при увеличении (изменении) объема продаж.

**Операционный рычаг** зависит от соотношения переменных и постоянных затрат.

**Операционный рычаг = маржинальный доход : прибыль**

**% изменения прибыли = % изменения выручки × операционный рычаг**

В нашем примере:

маржинальный доход = 100 000

прибыль = 20 000

операционный рычаг = 100 000 : 20 000 = 5



Если предприятие планирует увеличение объема продаж на 15 %, то сумма прибыли увеличивается на 75 % ( $15 \times 5 = 75$ )

### Использование эффекта операционного рычага для управления структурой затрат

Какая структура затрат предпочтительней:

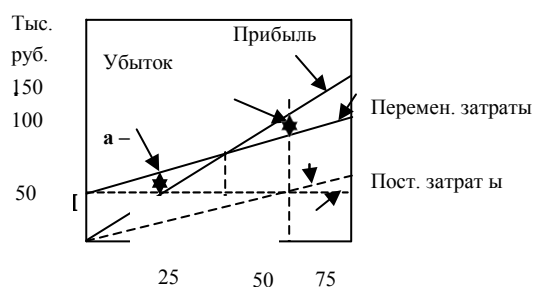
- с преобладанием переменных затрат (малый операционный рычаг);
- с преобладанием постоянных затрат (большой операционный рычаг).

	Предприятие А		Предприятие Б	
Объем реализации	100000	100%	100000	100%
Переменные затраты	70000	70%	40000	40%
Маржинальный доход	30000	30%	60000	60%
Постоянные расходы	20000		50000	
Прибыль	10000		10000	
<b>Операционный рычаг</b>	$30000 : 10000 = 3$		$60000 : 10000 = 6$	

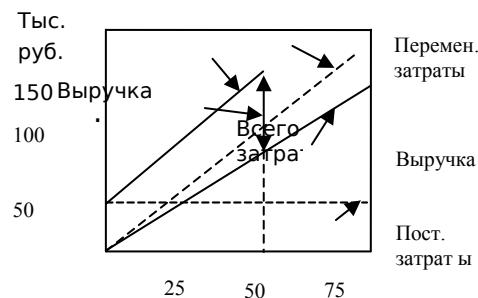
**Ситуация 1.** Если объем реализации увеличится на 20%, то  
 прибыль  $20 \times 3 = 60\%$  или 16000                       $20 \times 6 = 120\%$  или 22000

**Ситуация 2.** Если объем реализации снизится на 20%, то  
 прибыль  $-20 \times 3 = 60\%$  или 4000                       $-20 \times 6 = 120\%$  или -2000 (убыток)

Перед тем, как провести подробный анализ, необходимо сравнить переменные затраты на единицу продукции и цену



Убыток



Убыток

**Цена – Переменные затраты на ед. прод. >0**

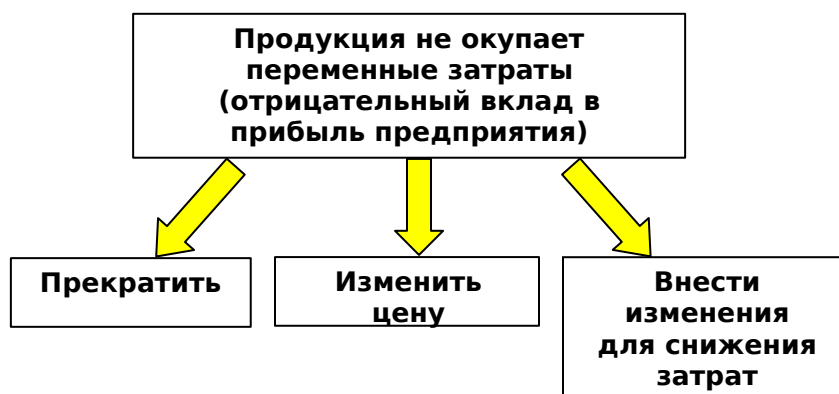
**Цена - Переменные затраты на ед. прод. <0**

В принципе рентабельность можно обеспечить при достижении определенного объема производства.

Рентабельность никогда не будет достигнута при данном соотношении переменных / постоянных затрат.

На примере справа, диаграмма показывает, что нужно что-то предпринять для того, чтобы изменить ситуацию.

Главное здесь – это то, что предприятие не должно продолжать выпуск продукции, которая не покрывает переменных затрат на ее изготовление.



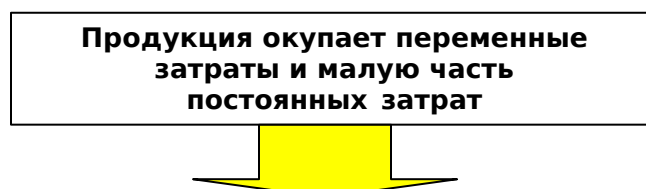
Создать план для постепенного снятия изделия с рынка:  
– прекратить продажу  
– изучить возможности продажи

Изучить потенциал рынка по повышению цены

Определить, является ли уровень возможного снижения затрат достаточным для того, чтобы гарантировать положительный уровень в прибыль компании? Можно ли при этом сохранить качество продукта?

Если продукция не окупает переменные затраты, то организация может предпринять одну из следующих мер:

- прекратить выпуск продукции,
- изменить цену для получателя приемлемого вклада и попытаться свести затраты до минимума путем изменения существующей продукции.



*Проанализировать далее структуру себестоимости, конкурентоспособность и необходимые в будущем инвестиции*

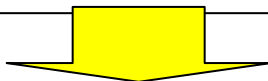
**Примеры вопросов для дальнейшего изучения:**

- Будут ли будущие потребности в денежных средствах для сохранения конкурентоспособности препятствовать инвестициям в продукты с большей маржинальной прибылью?
- Покрывает ли маржинальная прибыль постоянные затраты, которые прямо связаны с продуктом?
- Возможно ли на этом рынке повышение цены, с тем, чтобы маржинальная прибыль этого продукта соответствовала маржинальной других продуктов?



- Постепенное прекращение производства.
- Изучение возможностей снижения затрат.
- Инвестирование в рост.
- Повышение цены.

**Продукция покрывает переменные  
затраты и большую часть постоянных  
затрат**



- Стимулировать рост для увеличения реализации и прибыли.
- Повышения конкурентоспособности за счет повышения ценностной значимости продукта для покупателя.
- Вкладывать средства в инструменты маркетинга и оплату торговых представителей для того, чтобы расширить покупательскую базу.
- Изучать потребности в новых производственных мощностях.

Удобным инструментом для проведения анализа служит коэффициент маржинальной прибыли.

**Коэффициент маржинальной прибыли** – это эффективная мера рентабельности продукции при изменении продаж в денежном выражении (в отличие от выражения в единицах продукции).

$$\text{Коэффициент МП} = \text{МП} / \text{Цена за ед.}$$

Коэффициент МП просто показывает, какая маржинальная прибыль будет получена при увеличении объема продаж на рубль.

Пример:

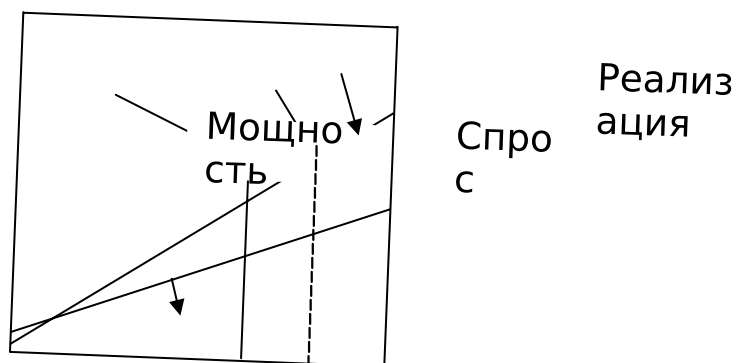
	А	Б	
Цена	180	230	МП продукта Б выше, чем МП продукта А. В то же время при сравнении результатов увеличения объема продаж, скажем, на 1 млн. руб. предпочтение должно быть отдано А, поскольку: – Повышение объема продаж продукта А на 1 млн. руб. приведет к увеличению МП на 280 тыс. руб. – Повышение объема продаж продукта Б на 1 млн. руб. приведет к увеличению МП на 240 тыс. руб.
Пер. З/ед.	130	175	
МП	50	55	
Коэф. МП	28%	24%	

**Анализ маржинальной прибыли при ограниченной  
производственной мощности и ограниченном спросе.**

В тех случаях, когда для производства различных видов продукции не используются одни и те же ограниченные ресурсы, и не задействованы полные производственные мощности, возможно провести отдельный анализ МП по каждому виду продукции.

$$\text{Прибыль} = (\text{МП (1)} \times \text{ед. прод. (1)} + \text{МП (2)} \times \text{ед. прод. (2)} + \dots) - \text{Пост. затраты}$$

Основная цель – обеспечение максимальной общей МП для каждого продукта.



Перемен.

затраты

– Постоянные затраты учитываются только в случае их изменения.

– Поскольку спрос > мощности, рассмотрите:

- повышение цены;
- дополнительные мощности;
- сокращение затрат.

– Если решение подразумевает выделение дополнительные ресурсы, рассмотрите эффективность выделения ресурсов для каждого вида продукции.

В тех случаях, когда объем сбыта невелик, в связи с ограниченным спросом, анализ МП аналогичен, за исключением нескольких особенностей поскольку мощность > спроса необходимо рассмотреть: сокращение затрат, повышение цены.

### Анализ маржинальной прибыли при ограниченной производственной мощности

Предприятие Полет выпускает два вида продукции при полной загрузке производственных мощностей. Открывается возможность арендовать дополнительные мощности, что обеспечит выпуск дополнительных 4 ед. продукта А или 3 ед. продукта В.т Производство какого вида продукции следует расширить?

1. Рассчитайте МП для каждого продукта

$$\text{МП (1)} = 100 - 80 = 20$$

$$\text{МП (2)} = 150 - 120 = 30$$

2. Рассчитайте прибыль

$$\text{Прибыль} = (20 \times 6 + 30 \times 4) - 200 = 40$$

3. Рассчитайте новую прибыль

- а) при расширении производственной линии А

	А	В
Реализ-я (ед. прод.)	6	4
Спрос (ед. прод.)	11	10
Цена	100	150
Пер. З/ед.прод.	80	120
Пост. затраты		200

$$\text{Прибыль} = (20 \times 10 + 30 \times 4) - 250 = 70$$

б) при расширении производственной линии В

$$\text{Прибыль} = (20 \times 6 + 30 \times 7) - 250 = 80$$

**Оба новых варианта экономически выгодны, однако расширение производственной линии В принесет большую прибыль.**

### Анализ маржинальной прибыли при ограниченном спросе

Предприятие Сигма выпускает два вида продукции при неполной загрузке производственных мощностей. Руководство рассматривает два варианта: увеличить расходы на рекламу продукции на 60 в месяц, что увеличит сбыт на 50%; или высвободить незадействованные мощности и сдать их за 40 в месяц. Какому варианту следует отдать предпочтение?

1. Рассчитайте МП для каждого продукта

$$\text{МП (1)} = 100 - 80 = 20$$

$$\text{МП (2)} = 150 - 120 = 30$$

2. Рассчитайте прибыль

$$\text{Прибыль} = (20 \times 6 + 30 \times 4) - 200 = 40$$

3. Рассчитайте прибыль для каждого варианта:

а) Увеличение рекламных расходов

$$\text{Прибыль} = (20 \times 9 + 30 \times 6) - 260 = 100$$

б) Сдача в аренду незадействованных мощностей

$$\text{Прибыль} = (20 \times 6 + 30 \times 4) - 160 = 80$$

	А	В
Реализ-я (ед. прод.)	6	4
Спрос (ед. прод.)	11	10
Цена	100	150
Пер. З/ед.прод.	80	120
Пост. затраты		200
Дополн. реклама		60

**Увеличение расходов на рекламу принесет большую прибыль, чем сдача в аренду незадействованных мощностей.**

### Расширенный анализ многопрофильного предприятия

Хотя процесс с виду не отличается от узкопрофильного предприятия, нужен дополнительный анализ из-за того, что множественность ассортимента требует проведения сравнительного анализа составляющих портфеля продукции необходимо классифицировать затраты на переменные и постоянные:

– Вычислить переменные затраты на единицу каждого вида продукции и совокупные постоянные затраты.

– Вычислить маржинальную прибыль по каждому виду продукции.

– Вычислить совокупную маржинальную прибыль.

– Сравните совокупную маржинальную прибыль разных ассортиментов с совокупными постоянными затратами.

– Проанализируйте возможности увеличения маржинальной прибыли по каждому виду продукции и снижения постоянных затрат.

– Выполните сравнительный анализ рентабельности продукции.

Анализ по методу переменных затрат – мощный инструмент управления портфелем продукции и определения его оптимального состава.

Он позволяет оценить компромиссные решения по составу продукции для увеличения чистой прибыли.

***Сбор данных для анализа.***

С учетом белорусских условий целесообразно использовать анализ затрат в качестве инструмента управления в дополнение к требуемой по закону финансовой отчетности по себестоимости.

Нет необходимости менять существующий процесс отчетности, который строго регламентирован законодательством.

Все необходимые сведения можно получить из существующей бухгалтерской отчетности.

Этот анализ предназначен исключительно для внутренних целей.

***Метод калькуляции по переменным затратам выявил четыре способа влияния на прибыль:***

Изменение цены.

Изменение объема сбыта.

Сокращение переменных затрат.

Сокращение постоянных затрат.

***В реальных обстоятельствах при невыполнении плановых показателей по прибыли нужно анализировать каждый из вышеуказанных вариантов.***

- Зачастую один или несколько из них недостижимы.
- На рынке может быть высокий уровень цен и конкуренции, поэтому увеличение цен нецелесообразно.
- Рынок может быть насыщен продукцией, поэтому увеличение объема производства невозможно.
- Производственные мощности также могут ограничивать объем сбыта.

В этих случаях нужно заниматься разработкой программ сокращения и контроля затрат.



**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ  
«БРЕСТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА**

**Краткий курс лекций  
и практические занятия  
по дисциплине  
«Управление затратами на предприятии»  
для магистрантов дневной и заочной формы  
обучения БрГТУ**

Брест – 2020



УДК 338.24 (072)

В методических рекомендациях рассматривается очень важная в современных условиях сфера деятельности управленца, финансового менеджера – управление затратами. Знание специфики затрат, методик калькулирования себестоимости, вопросов целевого планирования прибыли позволяет успешно планировать, осуществлять контроль и принимать более эффективные решения на разных уровнях управления промышленных предприятий, торговых фирм, коммерческих банков или иных субъектов хозяйствования в рыночной экономике. В рекомендациях раскрыты положения управления затратами, основные подходы к системе управления затратами и ее роли в повышении эффективности работы предприятий.

Составители: Радчук А.П. доцент, к.т.н.  
Зазерская В.В. доцент, к.э.н.  
Павлючук Ю.Н., д.т.н., профессор

Рецензент: Варакулина М.В., кандидат экономических наук, декан юридического факультета УО «Брестский государственный университет имени А.С. Пушкина».

Учреждение образования  
© «Брестский государственный технический университет», 2020

## ВВЕДЕНИЕ

Повышение конкурентоспособности, снижение энергоемкости продукции, ресурсосбережение лежит в основе перевода национальной экономики в режим интенсивного развития в рамках белорусской экономической модели. В программе социально-экономического развития Республики Беларусь на 2016-2020 годы определено, что снижение затрат, уменьшение энергоемкости являются главными факторами энергетической безопасности, повышения эффективности работы предприятий.

Оптимизация затрат, их минимизация является одной из важнейших задач развития бизнеса. Использование инструментов управления затратами в значительной степени позволяет обеспечить требуемый финансовый результат при выполнении производственных задач и реализации инвестиционных проектов.

Целями дисциплины «Управление затратами на предприятиях» являются:

- обоснования необходимости управления затратами;
- изучение основных понятий управления затратами;
- ознакомление со способами снижения затрат;
- определение связи управления затратами с принятием важных хозяйственных решений;
- объяснение применения методик управления затратами;
- изучение методик измерения затрат.

Несомненно, что выпускники высших учебных заведений, магистранты должны знать основы управления затратами, уметь их определить и классифицировать, знать различные методы калькулирования себестоимости продукции, знать как рассчитывать последствия управленческих решений, рассчитывать безубыточность проектов, рассчитывать накладные расходы используя для этого различные базы.

### **ТЕМА 1. Необходимость управления затратами на предприятии.**

Ранее часто под затратами понимались денежные и ресурсные расходы, которые экономистами рассматривались как потери и именовались издержками, и эти термины употреблялись как синонимы, что не всегда верно.

Под затратами следует понимать ресурсы «уничтожаемые» при производстве для получения и реализации товаров.

Расходы – это уменьшение экономических выгод в результате выбытия активов и возобновление обязательств, приводящих к уменьшению капитала.

В то же время издержки это затраты или расходы, связанные с производством определенного объема продукции и доведения ее до потребителя в натуральном выражении.

В качестве существующих механизмов оптимизации затрат можно выделить *стратегические мероприятия по уменьшению затрат и инструменты постоянного управления затратами.*

К первой части например относятся реструктуризация производств в форме выделения непрофильных активов и сокращения убыточных мощностей, переход на

систему тендерных закупок, оптимизация работников, выбор ключевых поставщиков ресурсов и др. Такие меры, как правило, приводят к существенному снижению общих затрат, но их не достаточно для обеспечения экономического использования ресурсов внутри предприятия. Для этого необходимы инструменты постоянного управления затратами, важнейшими из которых являются *планирование и контроль затрат, и разработка программы мероприятий по их снижению*. Основным источником информации для планирования и контроля затрат является система управленческого учета и калькулирования себестоимости, являющаяся элементов учетной системы организации. Задача совершенствования учета затрат и калькулирования себестоимости достаточно важна для многих предприятий.

Цель системы управления затратами заключается в оптимизации затрат при получении запланированного результата.

Управление затратами проводится в целях максимального увеличения прибыли.

$$\text{Прибыль} = \text{Выручка} - \text{Затраты}$$

#### **Управление затратами состоит из:**

- Применение систематического подхода для определенных реальных затрат.
- Понимания природы и анализа причин возникновения затрат.
- Принятия мер для совершенствования структуры затрат предприятия
- Поиска возможностей для экономии средств.

#### **Преимущества эффективного управления затратами.**

- Повышение конкурентоспособности товара и, как следствие, увеличение возможности реализации.
- Обоснование цены на продукцию.
- Рациональное распределение ресурсов.
- Повышение эффективности управления предприятием.
- Возможность получения информации о рентабельности отдельных видов продукции и хозяйственных единиц.

**Контроль за затратами позволяет принимать оптимальные руководящие решения.**

**Управление затратами повышает конкурентоспособность предприятия.**

#### **Последствия неэффективного управления затратами.**

- Нерационально расходуются денежные средства.
- Устанавливаются завышенные цены на продукцию.
- Неэффективно распределяются ресурсы.
- Руководство не знает, как предприятие может снизить свои затраты.
- Затраты возрастают, потому что ими не занимаются и ими не управляют.
- Рентабельность падает по неизвестным причинам.

#### **Управление затратами это:**

Знание того, где, когда и в каких объемах расходуются ресурсы предприятия.

Прогноз того, где, для чего и в каких объемах необходимы дополнительные финансовые ресурсы.

Умение обеспечить максимально высокий уровень отдачи от использования ресурсов.

**Основная задача управления затратами предприятия** – поиск путей наиболее эффективного использования имеющихся ограниченных ресурсов посредством планирования, калькулирования, контроля затрат и бюджетирования внутрипроизводственной деятельности.

Важнейшей предпосылкой планирования, учета, калькулирования, принятия рациональных управленческих решений является понимание разной природы затрат и умения их правильно классифицировать.

## **ТЕМА 2. Необходимость финансового менеджмента при управлении затратами.**

### **Задача финансового менеджмента.**

Принятие решений по обеспечению наиболее эффективного движения финансовых ресурсов между предприятием и источниками его финансирования, как внешними, так и внутренними.

**Управление потоками финансовых ресурсов, выражение в денежных средствах, является основным вопросом в финансовом менеджменте.**

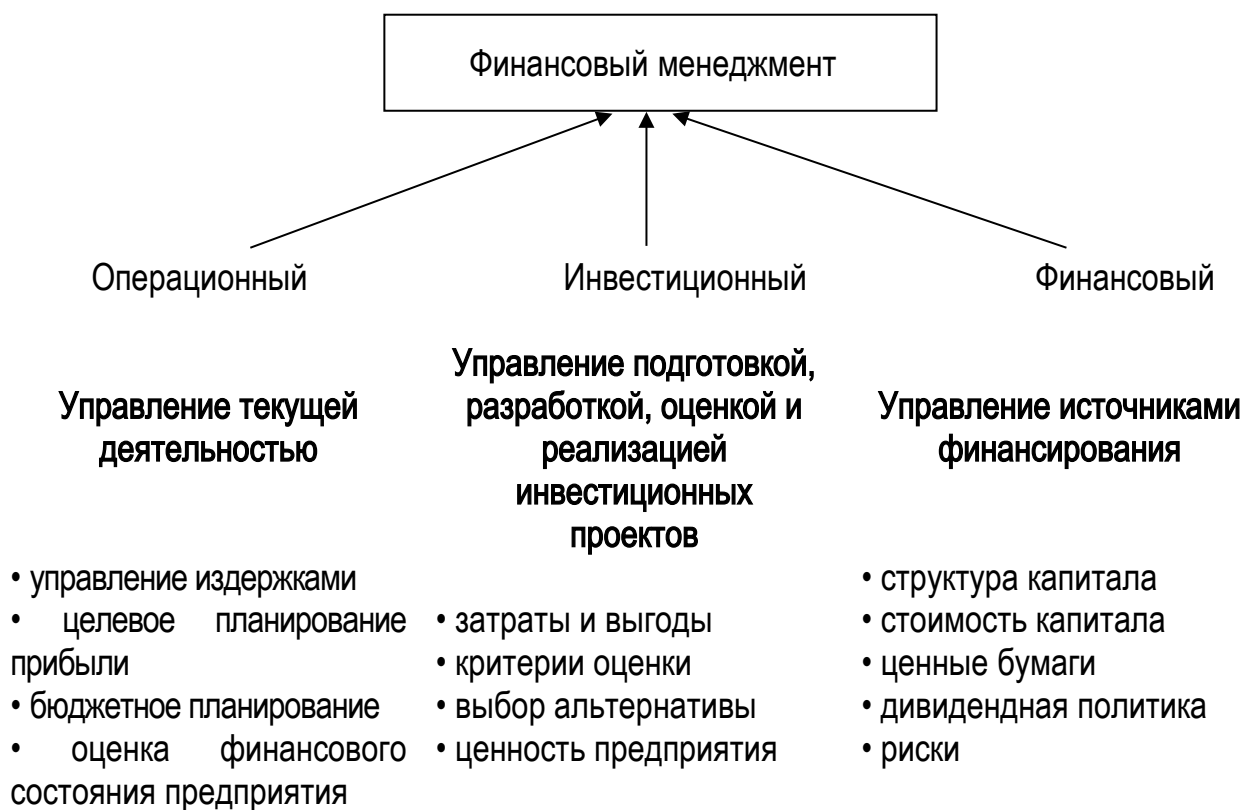
### **Потоки денежных средств:**

- полученные в результате финансово-хозяйственной деятельности;
- полученные на финансовом рынке в результате продажи акций, облигаций, получения кредитов;
- возвращенные субъектам финансового рынка как плата за капитал в виде процентов и дивидендов;
- направленные на уплату налоговых платежей;
- инвестированные и реинвестированные в развитие предприятия.

Принятие решений по финансовым вопросам происходит в двух плоскостях.

- Инвестирования (инвестиционные решения краткосрочные и долгосрочные).
  - Рационализация структуры активов, определение необходимости их изменения или ликвидации.
  - Разработка и оценка инвестиционных проектов.
  - Определение потребности в финансовых ресурсах.
- Выбор источников их финансирования.
  - Разработка и реализация политики рационального сочетания использования собственных и заемных средств для обеспечения эффективного функционирования предприятия.
  - Разработка и реализация политики привлечения капитала на наиболее выгодных условиях.
  - Дивидендная политика.
  - Оценка операций слияния и поглощения предприятия

## Направления финансового менеджмента



## Информационное обеспечение финансового менеджмента



### ТЕМА 3. Классификации затрат.

Главным объектом анализа в процессе управления являются затраты. Поэтому классификация затрат очень важна для понимания того, как ими управлять.

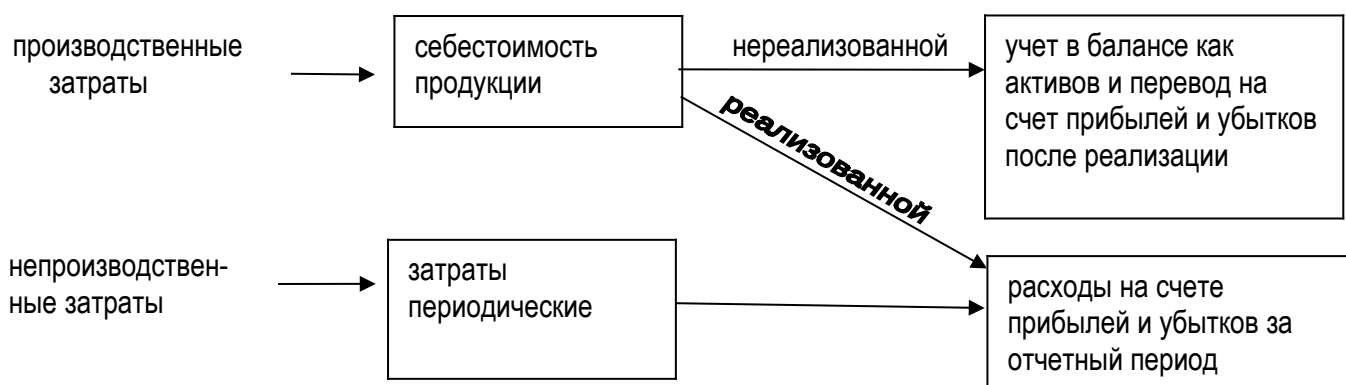
В зависимости от целей, для которых используется информация о затратах, они могут классифицироваться по трем направлениям.

#### Направления классификации

Для определения себестоимости и финансовых результатов	Для принятия управленческих решений	Для контроля и регулирования
1. Прямые и непрямые 2. Затраты на продукцию и затраты периода 3. Основные и накладные 4. По элементам и статьям затрат 5. Включаемые и не-включаемые в себестоимость	1. Постоянные, переменные, смешанные 2. Релевантные и нерелевантные 3. Маржинальные и дифференциальные 4. Действительные и возможные	1. Контролируемые и неконтролируемые

В себестоимость продукции включаются те затраты, которые относятся на товары, купленные или произведенные для перепродажи.

Затратами отчетного периода считаются затраты, не учитываемые при оценке запасов, поэтому рассматриваются как расходы, приходящие на период когда они были понесены.

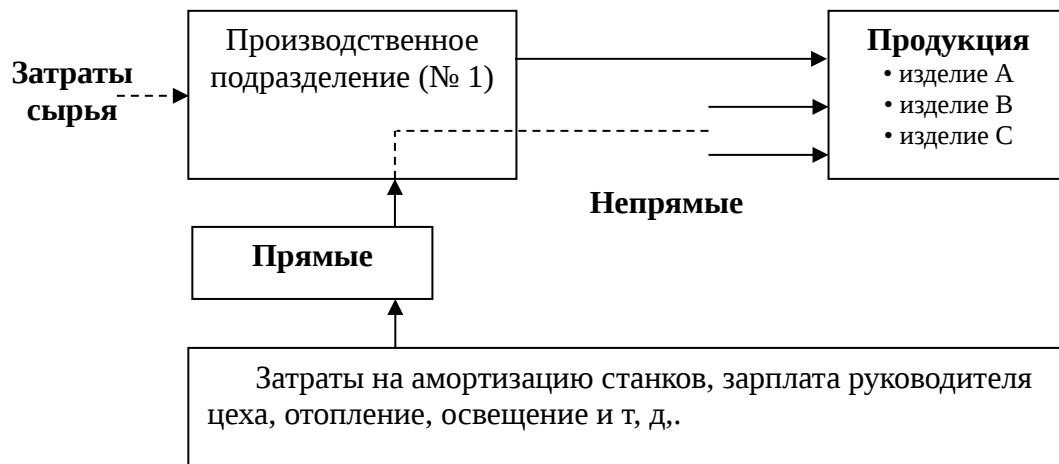


#### ПРЯМЫЕ И НЕПРЯМЫЕ ЗАТРАТЫ.

**Прямые затраты** – затраты, которые могут быть отнесены непосредственно к конкретному объекту затрат.

**Непрямые затраты** – затраты, которые не могут быть отнесены непосредственно к конкретному объекту затрат.

Отнесение затрат к прямым или косвенным зависит от того, что является объектом затрат.



**Прямые** – затраты, которые связаны с производством отдельных видов продукции и могут быть прямо отнесены на их себестоимость:

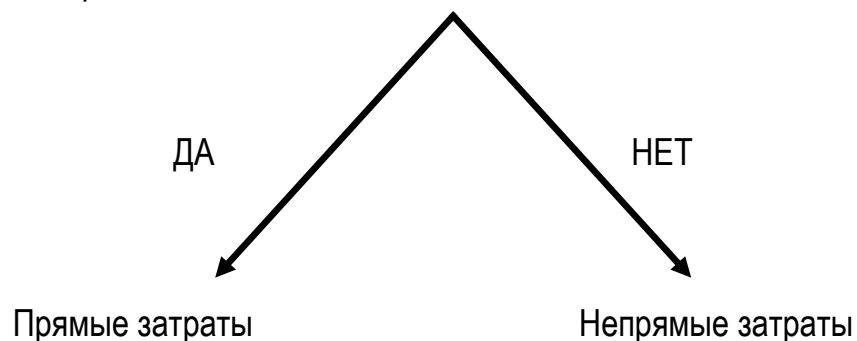
- сырье и материалы;
- комплектующие;
- основная заработная плата производственных рабочих.

**Непрямые (косвенные):**

– затраты, которые одновременно связаны с производством нескольких видов продукции или производства в целом и не могут быть непосредственно отнесены на конкретный вид продукции;

- отопление и освещение;
- оплата менеджеров;
- амортизация.

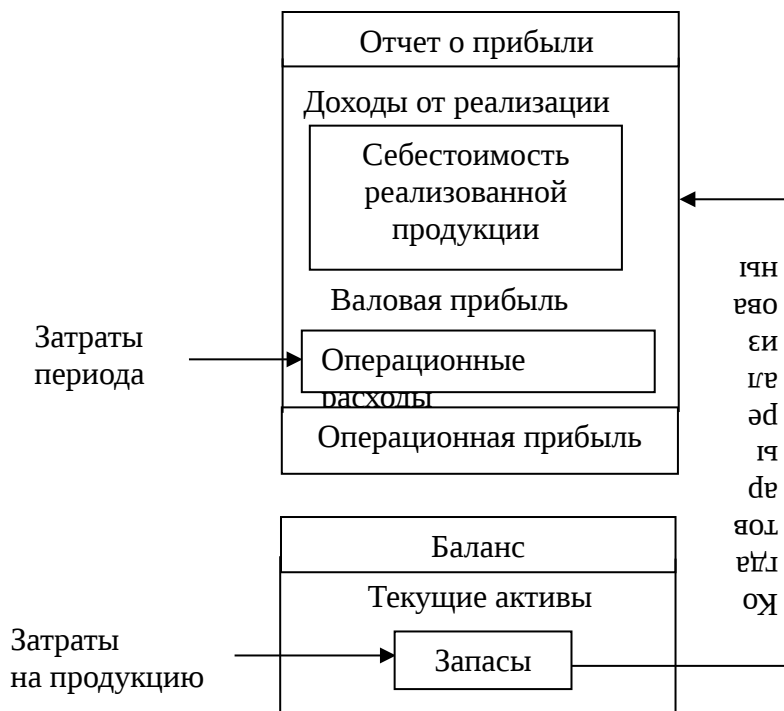
Правило определения: Исчезнет ли какой-либо вид затрат, если определенный товар будет снят с производства?



### **ЗАТРАТЫ НА ПРОДУКТ И ЗАТРАТЫ ПЕРИОДА.**

**Затраты на продукт** – затраты, связанные с производством или приобретением товаров для реализации.

**Затраты периода** – затраты, которые не включаются в себя товарно-материальных запасов и рассматриваются как затраты того периода, в котором они были осуществлены.



### **Затраты на продукцию:**

- затраты, связанные с производством или приобретением товаров для реализации;
- прямые материалы;
- прямая заработная плата;
- покупная стоимость товаров для реализации.

Включаются в производственную себестоимость продукции.

### **Расходы периода:**

- расходы, напрямую не связанные с производством конкретного товара, а относятся к тому периоду, в каком они были осуществлены;
- административные;
- сбытовые;
- маркетинг;
- амортизация зданий.

Не включаются в производственную себестоимость реализованной продукции.

**Прямые материалы** – те, которые прямо израсходованы на производство конкретного вида продукции.

*Примеры:* дерево для изготовления стола, песок для изготовления песка.

▼ вспомогательные материалы составляют часть производственных накладных расходов

**Прямая зарплата** составляет ту часть затрат, которая может быть отнесена на конкретный производственный продукт.

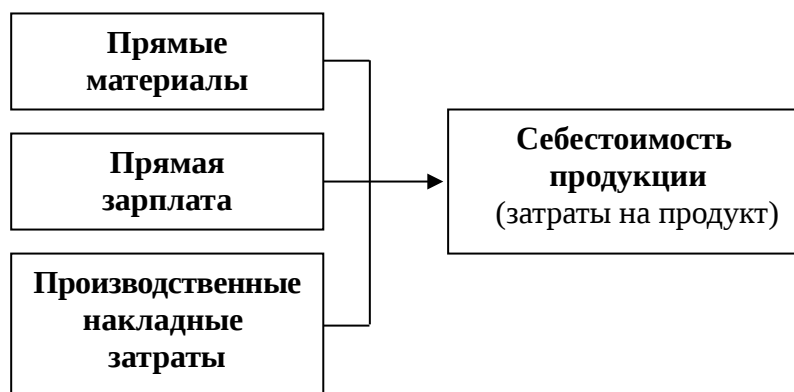
*Примеры:* з/пл рабочих, участвующих в сборке готовых изделий, з/пл операторов станков (машин, оборудования), непосредственно занятых в процессе производства.



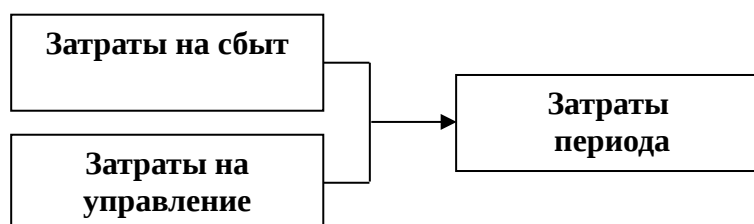
▼ з/пл среднего руководящего персонала (начальник цеха, подразделения) или з/пл штатного персонала склада – затраты на непроизводственную рабочую силу – являются частью производственных накладных расходов.

### Взаимосвязь различных видов затрат

#### Производственные затраты



#### Непроизводственные затраты



**Производственные накладные расходы** включают в себя все производственные затраты за исключением стоимости прямых материалов, прямой зарплате и прямых расходов.

*Примеры.* все расходы на непроизводственную рабочую силу, вспомогательные материалы, косвенные производственные расходы.

Основные затраты непосредственно связаны с технологическим процессом производства и включающий расходы на сырье, основные и вспомогательные материалы и др.

Накладные расходы образуются в связи с организацией, обслуживанием производства и управлением ими и состоят из общепроизводственных и общехозяйственных.

Экономические элементы представляют собой однородные виды затрат, отражающие использование факторов производства и включает материальные затраты, оплату труда, отчисления на социальные нужды, амортизацию и пр.

Калькуляционные статьи включают разнообразные по смыслу затраты, объединяющие общим назначением и местом формирования, и носит отраслевой характер.

#### Переменные затраты

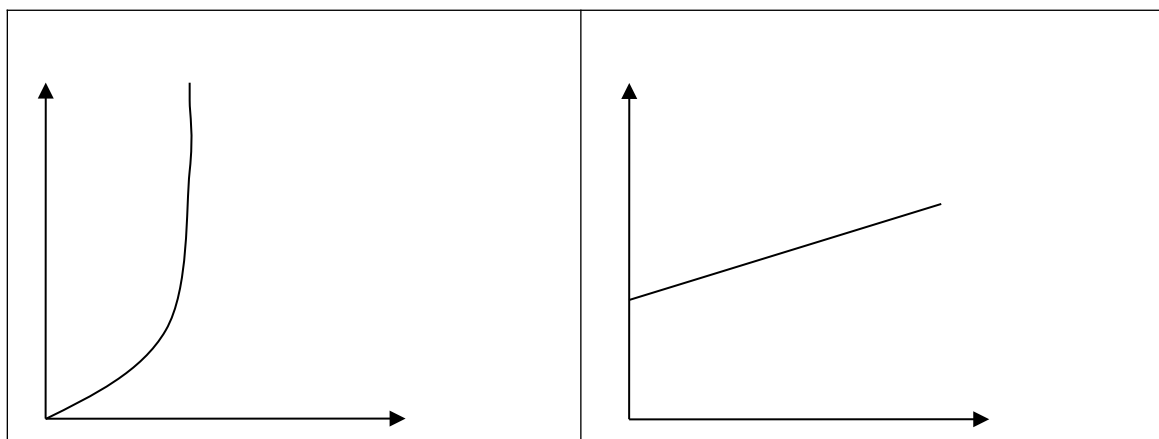
**Переменные** – затраты, общая сумма которых изменяется пропорционально изменению объема производства (сырье и материалы, комплектующие, заработная плата производственных рабочих, топливо и энергия на технологические нужды и др.).

### Постоянные затраты

Разделение затрат на постоянные и переменные осуществляется по признаку зависимости от изменения объема производства.

**Постоянные** – затраты, общая сумма которых не изменяется при изменении объема производства (амортизация, арендная плата, отопление, освещение, административные...).

### Смешанные затраты



**Смешанные затраты** – затраты, которые изменяются, однако не прямо пропорционально изменению объема деятельности (или другого фактора затрат).

К релевантным затратам относятся затраты, учитываемые руководством предприятия при принятии решений.

К нерелевантным относятся затраты, которые не зависят от примененного решения.

## ТЕМА 4. Принципы и методы калькулирования затрат.

**Калькулирование** – это процесс определения себестоимости определенного объекта затрат.

Под объектом затрат понимают сегменты деятельности предприятия, которые требуют измерения связанные с ними затрат.

Информация о себестоимости дает возможность определить: какую цену на изделие или услуги надо установить, какой процесс является самым экономичным (затратным), какое подразделение использует ресурсы более эффективно и др.

Себестоимость объектов затрат определяют с помощью системы производственного учета.

**Производственный учет** – это учет, который обеспечивает калькулирование и контроль себестоимости объектов затрат.

**Внедрение любой системы производственного учета предусматривает:**

- изучение организационной структуры предприятия;
- проектирование документооборота;

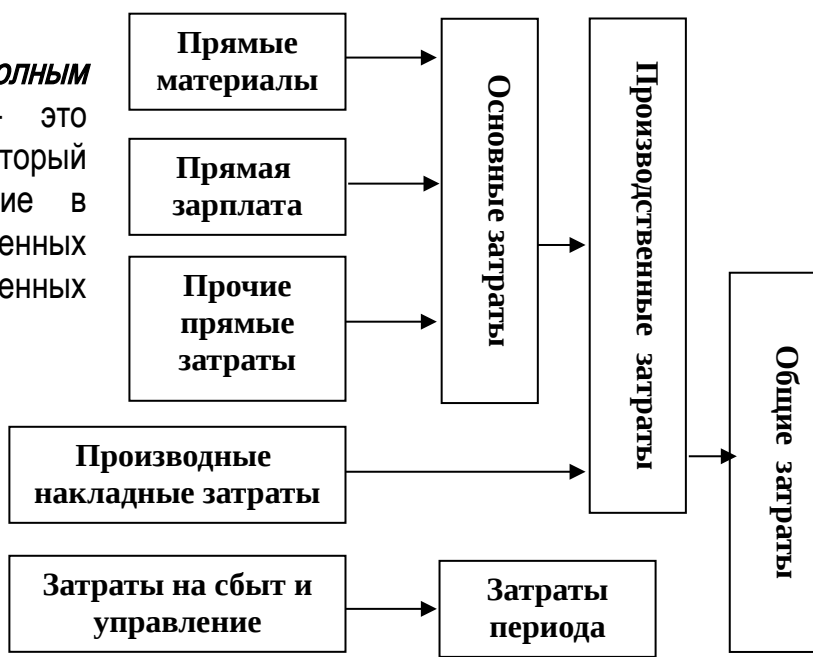
- выбор системы калькулирования продукции;
- подход к постоянным производственным расходам;
- выбор соответствующего метода контроля затрат.

### Система производственного учета.



### Система калькуляции с полным распределением затрат

*Калькуляция с полным распределением затрат* – это метод калькуляции, который предусматривает включение в себестоимость всех (переменных и постоянных) производственных затрат.



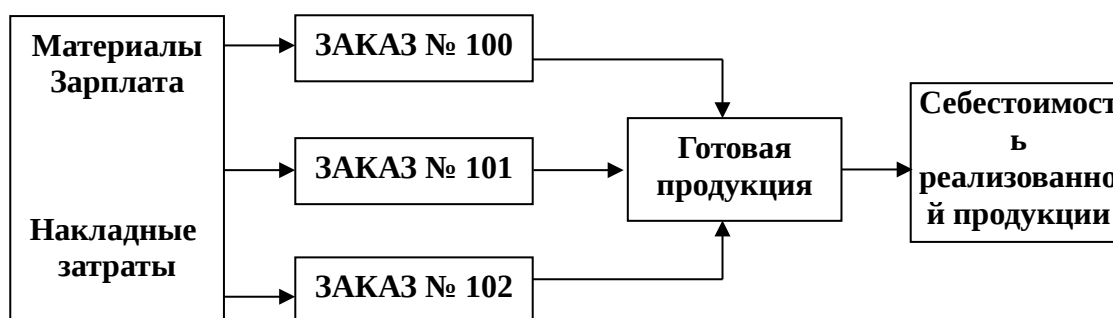
В прошлом требовалось, чтобы предприятия определяли себестоимость изделия путем распределения всех затрат предприятия или конкретной производственной линии по всему ассортименту продукции. Этот метод называется «Модель калькуляции себестоимости с полным распределением затрат по категориям».

Эта модель может быть полезна для переноса на промежуточных пользователей и потребителей, а также для вычисления налоговых обязательств в условиях плановой экономики. Однако, она не обеспечивает точного или чувствительного измерительного инструмента для определения, какие изделия являются рентабельными, а какие приносят убытки.

Тем самым данный метод калькулирования не дает необходимой информации для принятия многих, важных управленческих решений.

### Калькуляция по заказам

**Калькуляция по заказам** – система калькулирования продукции на основе учета затрат по каждому индивидуальному изделию или отдельной партии товаров.



**Объект учета** – отдельный заказ на изготовление отдельного изделия, партии изделий или выполнение определенного объема работ.

Объектами учета, при этом методе, являются отдельные заказы. Каждому заказу присваивают отдельный номер, который проставляют в первичных документах по учету затрат, и по которым осуществляют группирование первичных документов (и затрат) по заказам.

– Прямые затраты относят на себестоимость заказов на основе группирования первичных документов.

– Общепроизводительные расходы, которые являются непрямыми, на протяжении месяца учитывают отдельно, на отдельных счетах, а в конце месяца относят на себестоимость отдельных заказов путем их распределения.

– Фактическую себестоимость заказа определяют только после его окончания.

Если по заказу изготовлено много изделий, для определения фактической себестоимости единицы продукции необходимо общую сумму затрат разделить на количество изделий.

Калькуляция затрат по процессам (попередельный метод).

Применяют в тех производствах, где исходное сырье проходит ряд технологических производственных процессов, переделов производства. На каждом

переделе получают полуфабрикат, который является исходным сырьем (или материалом) для следующего передела. На последнем переделе получают готовую продукцию.

- Затраты по этому методу учитывают по переделам и видам продукции.
- Объектами калькуляции являются полуфабрикаты каждого передела и готовая продукция последнего передела.

### Система калькуляции по переменным затратам

**Калькуляция переменных затрат** – метод калькуляции, предусматривающий включение в себестоимость продукции **только переменные** производственные затраты.

Система калькуляции переменных затрат базируется на распределении всех затрат на **переменные** и **постоянные**. Она предусматривает, что **себестоимость** продукции определяется только по **переменным затратам**. Так, к производственной себестоимости продукции относятся прямые материалы, прямая заработная плата и часть общепроизводственных затрат, которые являются переменными. По переменным затратам оценивается также остаток готовой продукции.



**Постоянные общепроизводственные расходы** не включаются в себестоимость продукции, относятся к **расходам периода**, подлежат учету отдельно и списываются на дебет счета финансовых результатов отчетного периода. **Контроль** постоянных расходов осуществляется по **центрам ответственности** путем их бюджетирования, выявления и анализа отклонений от бюджета (сметы).

Модель калькуляции себестоимости по переменным затратам, часто называемая также «Модель маржинального калькулирования», обеспечивает точный учет затрат, относящийся к производству единицы конкретного вида продукции. Именно эта модель наиболее часто применяется в рыночных странах.

Метод калькуляции по переменным затратам определяет себестоимость каждой дополнительной единицы данного вида продукции и сосредотачивает внимание на том, как изменяется себестоимость при изменении объема производства.

Он состоит в определении того, какие затраты напрямую относимы на данное изделие (переменные затраты), например, затраты на сырье и материалы и затраты на энергию.

Когда эти переменные затраты на единицу продукции известны, мы можем вычесть их из цены изделия и определить, какая часть цены имеется для покрытия накладных расходов.

### Сравнение калькуляций по полным и по переменным затратам (3)

Соотношение объемов производства и продаж	<b>Производство &gt; продажи</b>	<b>Производство &lt; продажи</b>	<b>Производство = продаже</b>
Влияние на запасы	<b>Увеличение</b>	<b>Уменьшение</b>	<b>Не изменяется</b>
Влияние на общие расходы отчетного периода	<b>Полн. &lt; Пер.</b>	<b>Полн. &gt; Пер.</b>	<b>Полн. = Пер.</b>
Соотношение прибыли	<b>Полн. &gt; Пер.</b>	<b>Полн. &lt; Пер.</b>	<b>Полн. = Пер.</b>

#### ***Аргументы в пользу калькуляции переменных затрат.***

Обеспечивает более полезную информацию для принятия решений.

Избавляет прибыль от влияния изменения запасов.

#### ***Аргументы в пользу калькуляции с полным распределением затрат.***

Не увеличивает важность постоянных затрат.

Позволяет избежать отражения фиктивных убытков.

Теоретическое преимущество: производство невозможно без постоянных производственных затрат.

#### **Система учета и калькуляции переменных затрат.**

*Преимущества:*

- упрощает учет (также нормирование, планирование) затрат и калькуляцию, потому что постоянные затраты не делятся между видами продукции;
- позволяет определить взаимосвязь затрат, объема производства и прибыли;
- точнее определяется финансовый результат по принципу «затраты – доходы»;
- предоставляет ценную информацию для принятия управленческих решений.

### *Недостатки:*

- трудности разделения всех затрат на постоянные и переменные;
- дублирование систем учета;
- занижение стоимости остатков продукции на складе.

### Калькуляция затрат по процессам (попередельный метод):

Применяют в тех производствах, где исходное сырье проходит ряд технологических производственных процессов, переделов производства. На каждом переделе получают полуфабрикат, который является исходным сырьем (или материалом) для следующего передела. На последнем переделе получают готовую продукцию.

- Затраты по этому методу учитывают по переделам и видам продукции.
- Объектами калькуляции являются полуфабрикаты каждого передела и готовая продукция последнего передела.
- Попередельный метод имеет **два варианта** учета производственных затрат:
  - ✓ **полуфабрикатный**, по которому определяется фактическая себестоимость полуфабрикатов каждого передела;
  - ✓ **бесполуфабрикатный**, по которому учет затрат осуществляется по переделам, но себестоимость полуфабрикатов не определяется. Путем свода затрат по переделам подсчитывается себестоимость только готовой продукции на последнем переделе.

## **ТЕМА 5. Анализ безубыточности производства.**

После классификации затрат необходимо перейти к анализу динамики затрат в зависимости от объема производства продукции и рассмотреть, как изменение объема производства сказывается на чистой прибыли.

Конечная цель анализа заключается в максимальном повышении чистой прибыли.

Модель Затраты-Объем-Прибыль – это методический прием, который позволяет увидеть зависимость между выручкой, затратами и чистой прибылью. Это ключ к пониманию концепции калькуляции переменных затрат.

**Цель анализа безубыточности** – установить, что произойдет с финансовыми результатами, если определенный уровень производительности или объем производства изменится. Эта информация имеет очень важное значение для менеджеров. Выходу продукции уделяется особое внимание, так как знание этой зависимости позволяет руководству определить критические уровни выпуска.

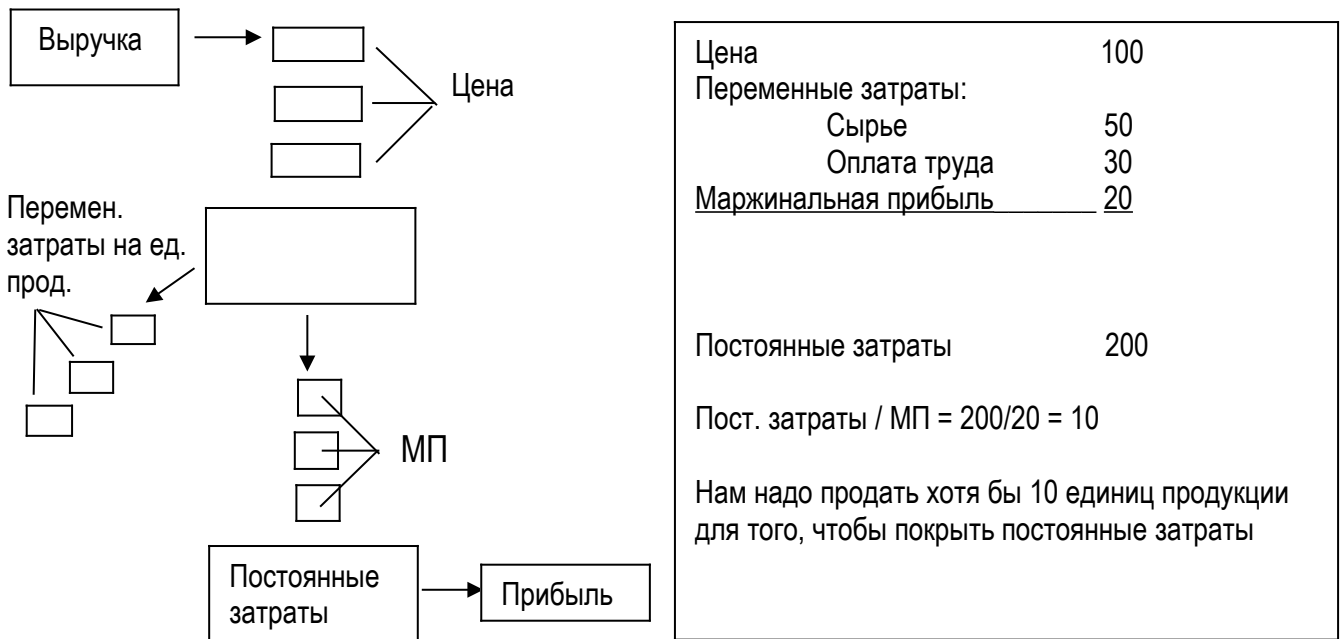
Анализ безубыточности основан на зависимости между доходами от продаж, издержками и прибылью.

Такой анализ возможен при системе учета переменных издержек, базирующихся на разделении издержек на переменные и постоянные, а также по показателю маржинального дохода. При этом определяется точка безубыточности и другие показатели, характеризующие взаимосвязь издержек, объема производства и прибыли.

**Точка безубыточности** – это объем реализации, при котором доходы предприятия равны его расходам, предприятие не имеет ни прибыли, ни убытков.

Синонимами понятия точки безубыточности является **точка рентабельности, мертвая точка, точка критического объема реализации.**

## Метод маржинальной прибыли



*Каждая проданная единица приносит выручку в размере цены. После вычитания переменных затрат из цены, маржинальная прибыль, приносимая каждой единицей, будет подсчитываться для покрытия постоянных затрат. После того, как все постоянные затраты покрыты, вся дополнительная маржинальная прибыль будет представлять прибыль.*

**Пример.** Предприятие изготавливает и реализует телевизоры.

Данные на единицу продукции:

цена	500
переменные затраты	300
маржинальный доход	<u>200</u>
постоянные затраты	80000 в месяц

Данные за месяц:

реализация (500 шт.)	250000	100%
переменные затраты (500 шт. × 300 т.р.)	150000	60%
маржинальный доход	<u>100000</u>	40%
постоянные затраты	80000	
прибыль	20000	

Коэффициент маржинального дохода (КДМ) – это отношение суммы маржинального дохода к сумме дохода от реализации:



$$\text{КМД} = 100000 : 250000 = 0,40 \text{ (или 40\%)}$$

По данным на единицу продукции:

$$\text{КМД} = \frac{\text{Маржинальный доход на единицу продукции}}{\text{Цена реализации единицы продукции}} = \frac{200}{500} = 0,40 \text{ (40\%)}$$

Точка безубыточности может быть определена тремя способами:

- методом уравнения;
- методом маржинального дохода;
- графическим методом.

## МЕТОД УРАВНЕНИЯ

Исходя из общей формулы:

$$\text{Доход от реализации} = \text{Переменные издержки} + \text{Постоянные издержки} + \text{Прибыль}$$

Формула расчета точки безубыточности:

$$\text{Доход от реализации} = \text{Переменные издержки} + \text{Постоянные издержки} + 0$$

При условии, что «X» – точка безубыточности (ТБ) в штуках:

$$500X = 300X + 80000 + 0$$

$$200X = 80000; X = 400 \text{ шт.}$$

При условии, что «X» – точка безубыточности (ТБ) в денежном выражении:

$$X = 0,60X + 80000 + 0; \quad 0,40X + 80000; \quad X = 200000$$

## МЕТОД МАРЖИНАЛЬНОГО ДОХОДА

$$\text{Маржинальный доход} = \text{Постоянные издержки} + \text{Прибыль}$$

В точке безубыточности (ТБ) → Маржинальный доход = Постоянные издержки  
Формула точки безубыточности в штуках:

$$\text{ТБ} = \text{Постоянные издержки} : \text{Маржинальный доход на единицу продукции}$$

$$\text{ТБ} = 80\,000 : 200 = 400 \text{ штук}$$

Формула точки безубыточности в денежном выражении:

$$\text{ТБ} = \text{Постоянные издержки} : \text{Коэффициент маржинального дохода}$$

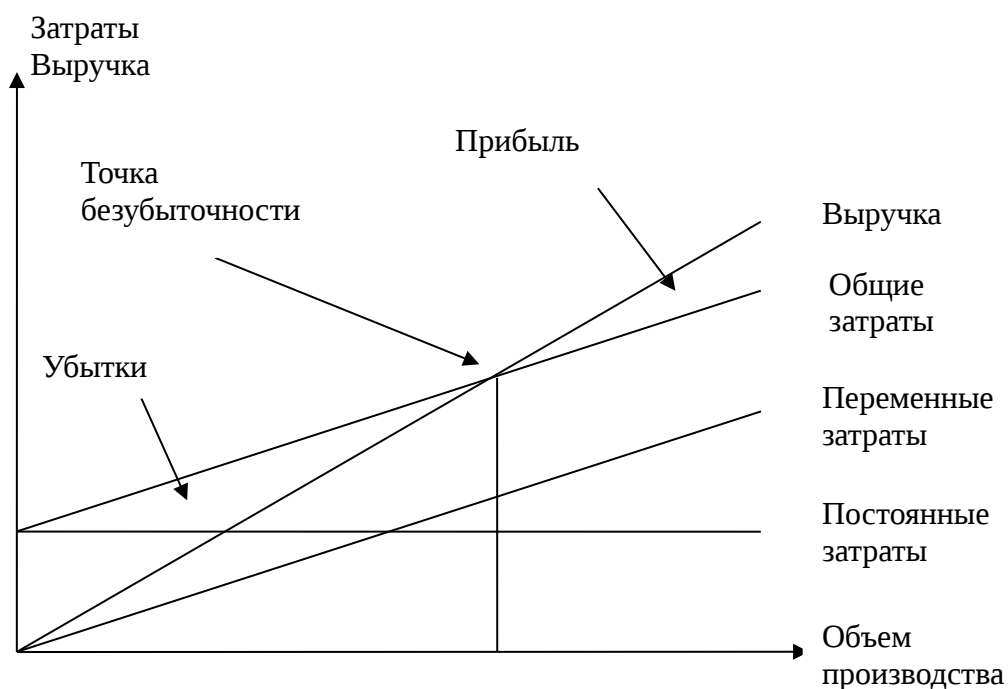
$$\text{ТБ} = 80\,000 : 0,4 = 200\,000$$

**Допущения при анализе безубыточности:**

- поведение доходов и затрат линейно;
- затраты точно делятся на постоянные и переменные;
- объем продаж постоянен;
- запасы товара не изменяются;

- производительность труда постоянна;
- стоимость денег во времени не меняется.

### ГРАФИЧЕСКИЙ МЕТОД (бухгалтерская модель)



Кроме бухгалтерской существует экономическая модель безубыточности, не учитывающая данные допущения и в большей степени привязанная к реальным условиям.

### Анализ безубыточности для многономенклатурного производства

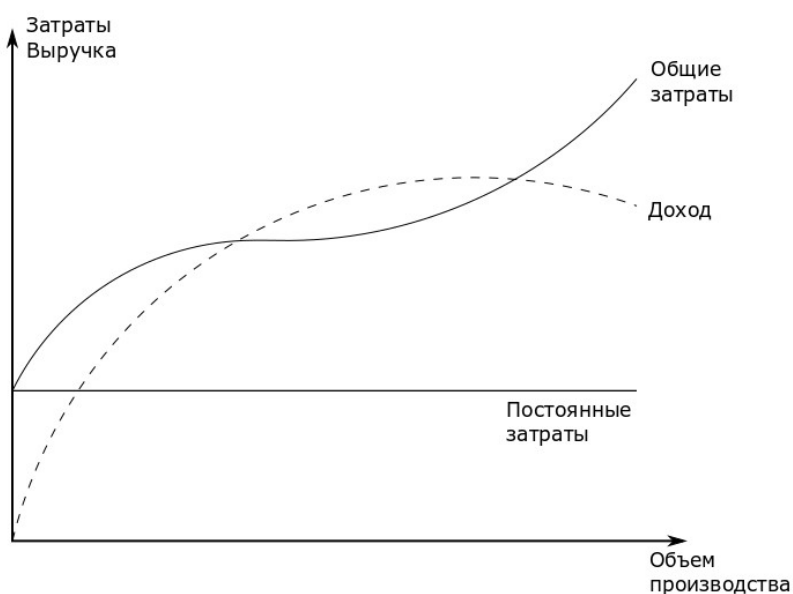
Если предприятие производит и продает несколько видов продукции, то точка безубыточности может быть определена исходя из общего коэффициента маржинального дохода и всей суммы дохода от реализации.

	Продукция А		Продукция Б		ВСЕГО	
Доход от реализации	100 000	100%	300 000	100%	400 000	100%
Переменные затраты	70 000	70%	120 000	40%	190 000	47,5%
Маржинальный доход	30 000	30%	180 000	60%	210 000	52,5%
Постоянные затраты	141 750					
Прибыль	68 250					

Коэффициент общего маржинального дохода =  $210\ 000 / 400\ 000 = 0,525$

*Точка безубыточности =  $141\ 750 / 0,525 = 270\ 000$  т. р.*

При расчете безубыточном следует учитывать, что цены меняются и кривая общего дохода не будет расти с определенного времени, и совокупный доход не будет пропорционален выпуску продукции. Для увеличения объема продажи необходимо менять цены. Кривая общих затрат вначале резко возрастает, затем выравнивается (эффект проектной мощности) и при дальнейшем увеличении производства снова растет. Кроме этого следует учитывать, что функция переменных затрат без допущений ведет себя не **линейно** при изменении объемов производства и экономическая модель безубыточности будет иметь следующий вид:



## ТЕМА 6. Целевое планирование прибыли.

**К изменениям в цене и объеме производства следует подходить крайне осторожно.**

Решение изменить цену продукции или увеличить объем производства обычно принимается отделом маркетинга на основе тщательного анализа возможных последствий. Эти вопросы непосредственно не относятся к управлению затратами. Однако полезно уметь выполнять расчеты по ним.

Изменения цены и спроса обычно взаимосвязаны.

- Эта взаимосвязь обычно называется эластичностью спроса.
- Чем чувствительнее спрос к цене, тем он эластичнее.
- Анализ эластичности спроса выполняет служба маркетинга.

В последующем **материале**, где изучаются изменения цены и объема, принято, что анализ эластичности спроса и по конкурентам уже выполнен. Мы будем рассматривать варианты снижения затрат, хотя изменения цены и объема также учитываются по мере целесообразности.

Важным инструментом для учета изменения прибыли служит операционный рычаг.

### Операционный (производственный) рычаг.

**Операционный рычаг** показывает во сколько раз может измениться значение прибыли при увеличении (изменении) объема продаж.

**Операционный рычаг** зависит от соотношения переменных и постоянных затрат.

**Операционный рычаг = маржинальный доход : прибыль**

**% изменения прибыли = % изменения выручки × операционный рычаг**

В нашем примере:

маржинальный доход = 100 000

прибыль = 20 000

операционный рычаг = 100 000 : 20 000 = 5

Если предприятие планирует увеличение объема продаж на 15 %, то сумма прибыли увеличивается на 75 % (15 × 5 = 75)

### Использование эффекта операционного рычага для управления структурой затрат

Какая структура затрат предпочтительней:

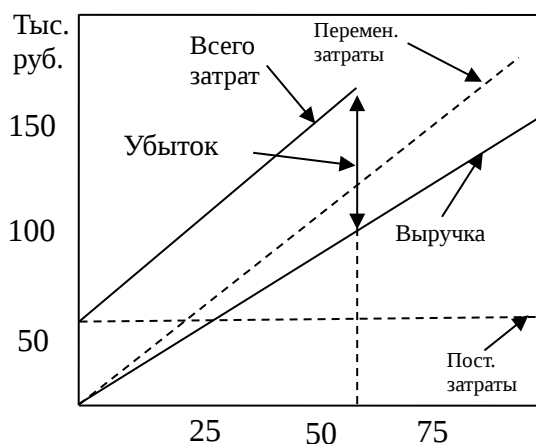
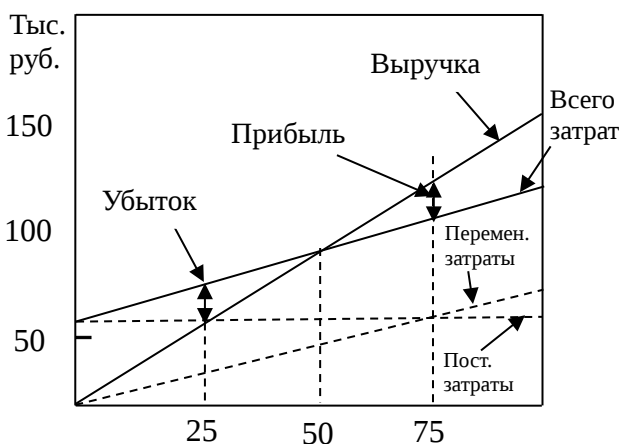
- с преобладанием переменных затрат (малый операционный рычаг);
- с преобладанием постоянных затрат (большой операционный рычаг).

	Предприятие А		Предприятие Б	
Объем реализации 100000	100%		100000	100%
Переменные затраты	70000	70%	40000	40%
Маржинальный доход	30000	30%	60000	60%
Постоянные расходы	20000		50000	
Прибыль	10000		10000	
<b>Операционный рычаг</b>	30000 : 10000 = 3		60000 : 10000 = 6	

**Ситуация 1.** Если объем реализации **увеличится на 20%**, то  
прибыль 20 × 3 = 60% или 16000      20 × 6 = 120% или 22000

**Ситуация 2.** Если объем реализации **снизится на 20%**, то  
прибыль -20 × 3 = 60% или 4000      -20 × 6 = 120% или -2000 (убыток)

Перед тем, как провести подробный анализ, необходимо сравнить переменные затраты на единицу продукции и цену



**Цена – Переменные затраты на ед. прод. >0**  
 В принципе рентабельность можно обеспечить при достижении определенного объема производства.

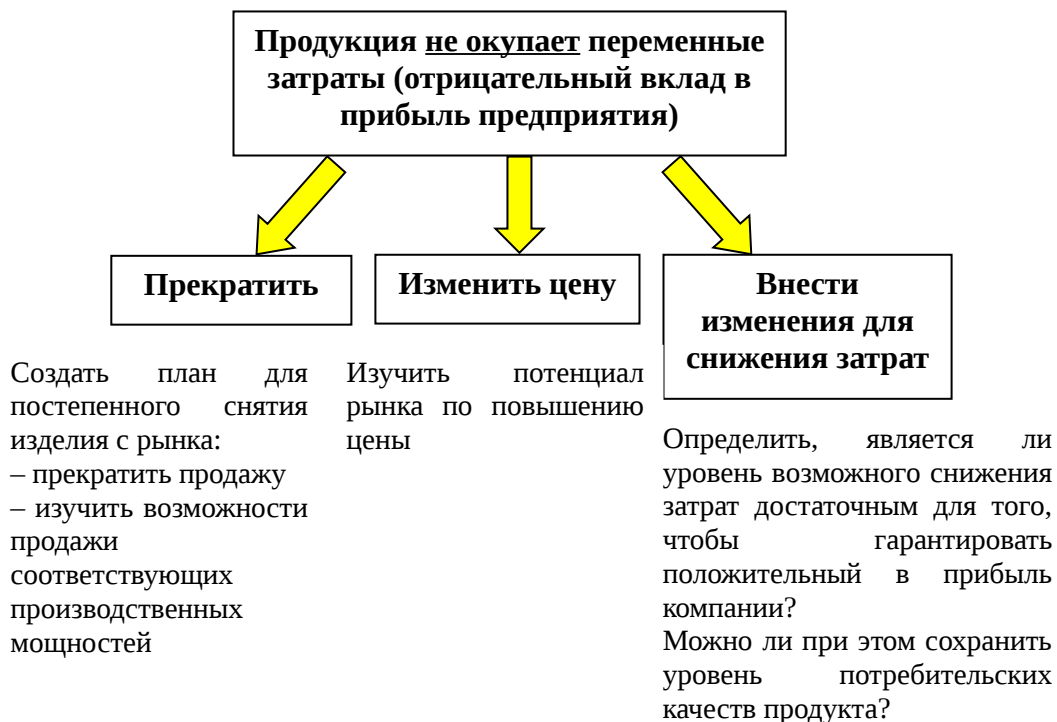
**Цена - Переменные затраты на ед. прод. <0**  
 Рентабельность никогда не будет достигнута при данном соотношении переменных / постоянных затрат.

Этот анализ должен быть проведен перед тем, как идти дальше.

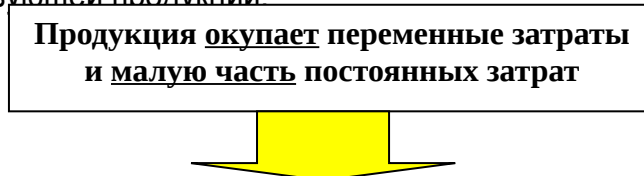
На примере справа, диаграмма показывает, что нужно что-то предпринять для того, чтобы изменить ситуацию. Например:

- Поднять цену выше переменных затрат.
- Снизить переменные затраты.
- Производить другую продукцию.

Главное здесь – это то, что предприятие не должно продолжать выпуск продукции, которая не покрывает переменных затрат на ее изготовление – каждая дополнительная проданная штука продукции является прямым убытком для компании.



Если продукция не окупает свои переменные затраты, то предприятие может предпринять одну из следующих мер: прекратить выпуск продукции, изменить цену для получателя приемлемого вклада или попытаться свести затраты до минимума путем изменения существующей продукции.



**Проанализировать далее структуру себестоимости, конкурентоспособность и необходимые в будущем инвестиции**

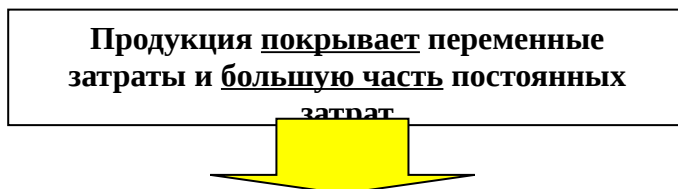
**Примеры вопросов для дальнейшего изучения:**

- Будут ли будущие потребности в денежных средствах для сохранения конкурентоспособности препятствовать инвестициям в продукты с большей маржинальной прибылью?
- Покрывает ли маржинальная прибыль постоянные затраты, которые прямо связаны с продуктом?
- Возможно ли на этом рынке повышение цены, с тем, чтобы маржинальная прибыль этого продукта соответствовала маржинальной прибыли других продуктов?

**Возможные варианты:**

- Постепенное прекращение производства.
- Изучение возможностей снижения затрат.
- Инвестирование в рост.
- Повышение цены.

Если продукция покрывает переменные затраты и лишь малую часть постоянных, предлагается изучить следующие вопросы (потребность в средствах, возможность увеличения цены и т.д.).



**Стимулировать рост для увеличения реализации и прибыли**

- Сконцентрировать инвестиции на этих продуктах для повышения конкурентоспособности за счет повышения ценностной значимости продукта для покупателя.
- Вкладывать средства в инструменты маркетинга и оплату торговых представителей для того, чтобы расширить покупательскую базу.
- Изучать потребности в новых производственных мощностях.

Удобным инструментом для проведения анализа служит коэффициент маржинальной прибыли.

**Коэффициент маржинальной прибыли** – это эффективная мера рентабельности продукции при изменении продаж в денежном выражении (в отличие от выражения в единицах продукции).

$$\text{Коэффициент МП} = \text{МП} / \text{Цена за ед.}$$

Коэффициент МП просто показывает, какая маржинальная прибыль будет получена при увеличении объема продаж на рубль.

Пример:

	<b>А</b>	<b>Б</b>	
Цена	180	230	МП продукта Б выше, чем МП продукта А. В то же время при сравнении результатов увеличения объема продаж, скажем, на 1 млн. руб. предпочтение должно быть отдано А, поскольку: – Повышение объема продаж продукта А на 1 млн. руб. приведет к увеличению МП на 280 тыс. руб. – Повышение объема продаж продукта Б на 1 млн. руб. приведет к увеличению МП на 240 тыс. руб.
Пер. З/ед.	130	175	
МП	50	55	
Коэф. МП	28%	24%	

**Анализ маржинальной прибыли в условиях недостатка ресурсов**

Маржинальная прибыль:	
Продукт А	20
Продукт Б	30
<hr/>	
Пост. затраты	200

Продукты А и Б производятся на одном и том же оборудовании, которое загружено на полную мощность. Имеется только 160 машино-часов / месяц. Какому продукту следует отдать предпочтение при распределении машинного времени между продуктами?

Дополнительная информация:  
 продукт А – 14 машино-часов на изготовление  
 продукт Б – 23 машино-часа на изготовление

продукт Б:  $30 / 23 = 1,30 / \text{час}$

Продукту А следует отдать предпочтение при распределении машинного времени, поскольку его маржинальная прибыль на машино-час выше.

Проверка: Продукт А: максимум  $160 / 14 = 11,4$  ед.  $20 \times 11,4 - 200 = 28$  руб.

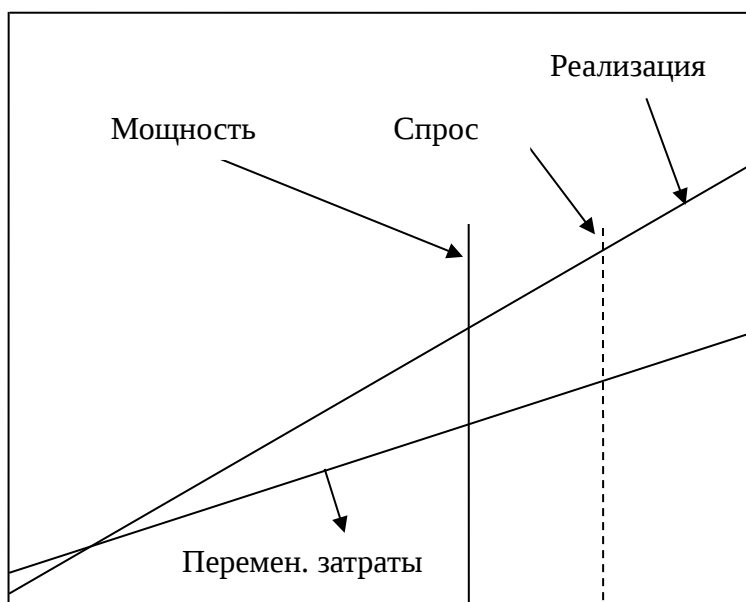
Продукт Б: максимум  $160 / 23 = 7$  ед.  $30 \times 7 - 200 = 10$  руб.

### Анализ маржинальной прибыли при ограниченной производственной мощности и ограниченном спросе.

В тех случаях, когда для производства различных видов продукции не используются одни и те же ограниченные ресурсы, и не задействованы полные производственные мощности, возможно провести отдельный анализ МП по каждому виду продукции.

$$\text{Прибыль} = (\text{МП (1)} \times \text{ед. прод. (1)} + \text{МП (2)} \times \text{ед. прод. (2)} + \dots) - \text{Пост. затраты}$$

Основная цель – обеспечение максимальной общей МП для каждого продукта.



- Постоянные затраты учитываются только в случае их изменения.
- Поскольку спрос > мощности, рассмотрите:
  - повышение цены;
  - дополнительные мощности;
  - сокращение затрат.

– Если решение подразумевает выделение дополнительных ресурсов, рассмотрите эффективность выделения ресурсов для каждого вида продукции.

В тех случаях, когда объем сбыта невелик, в связи с ограниченным спросом, анализ МП аналогичен, за исключением нескольких особенностей поскольку мощность > спроса необходимо рассмотреть: сокращение затрат, повышение цены.

### Анализ маржинальной прибыли при ограниченной производственной мощности

Предприятие Полет выпускает два вида продукции при полной загрузке производственных мощностей. Открывается возможность арендовать дополнительные мощности, что обеспечит выпуск дополнительных 4 ед. продукта А или 3 ед. продукта В. Производство какого вида продукции следует расширять?

1. Рассчитайте МП для каждого продукта

$$\text{МП (1)} = 100 - 80 = 20$$

$$\text{МП (2)} = 150 - 120 = 30$$

2. Рассчитайте прибыль

$$\text{Прибыль} = (20 \times 6 + 30 \times 4) - 200 = 40$$

3. Рассчитайте новую прибыль

а) при расширении

производственной линии А

$$\text{Прибыль} = (20 \times 10 + 30 \times 4) - 250 = 70$$

б) при расширении производственной линии В

$$\text{Прибыль} = (20 \times 6 + 30 \times 7) - 250 = 80$$

Оба новых варианта экономически выгодны, однако расширение производственной линии В принесет большую прибыль.

	А	В
Реализ-я (ед. прод.)	6	4
Спрос (ед. прод.)	11	10
Цена	100	150
Пер. З/ед.прод.	80	120
Пост. затраты	200	
Дополн. аренда	50	

### Анализ маржинальной прибыли при ограниченном спросе

Предприятие Сигма выпускает два вида продукции при неполной загрузке производственных мощностей. Руководство рассматривает два варианта: увеличить расходы на рекламу продукции на 60 в месяц, что увеличит сбыт на 50%; или высвободить незадействованные мощности и сдать их за 40 в месяц. Какому варианту следует отдать предпочтение?

1. Рассчитайте МП для каждого продукта

$$\text{МП (1)} = 100 - 80 = 20$$

$$\text{МП (2)} = 150 - 120 = 30$$

2. Рассчитайте прибыль

$$\text{Прибыль} = (20 \times 6 + 30 \times 4) - 200 = 40$$

3. Рассчитайте прибыль для каждого варианта:

а) Увеличение рекламных расходов

$$\text{Прибыль} = (20 \times 9 + 30 \times 6) - 260 = 100$$

	А	В
Реализ-я (ед. прод.)	6	4
Спрос (ед. прод.)	11	10
Цена	100	150
Пер. З/ед.прод.	80	120
Пост. затраты	200	



б) Сдача в аренду незадействованных мощностей

$$\text{Прибыль} = (20 \times 6 + 30 \times 4) - 160 = 80$$

**Увеличение расходов на рекламу принесет большую прибыль, чем сдача в аренду незадействованных мощностей.**

### **Расширенный анализ многопрофильного предприятия**

Хотя процесс с виду не отличается от узкопрофильного предприятия, нужен дополнительный анализ из-за того, что множественность ассортимента требует проведения сравнительного анализа составляющих портфеля продукции необходимо классифицировать затраты на переменные и постоянные:

– Вычислить переменные затраты на единицу каждого вида продукции и совокупные постоянные затраты.

– Вычислить маржинальную прибыль по каждому виду продукции.

– Вычислить совокупную маржинальную прибыль.

– Сравните совокупную маржинальную прибыль разных ассортиментов с совокупными постоянными затратами.

– Проанализируйте возможности увеличения маржинальной прибыли по каждому виду продукции и снижения постоянных затрат.

– Выполните сравнительный анализ рентабельности продукции.

Анализ по методу переменных затрат – мощный инструмент управления портфелем продукции и определения его оптимального состава. Он позволяет оценить компромиссные решения по составу продукции для увеличения чистой прибыли.

#### ***Сбор данных для анализа.***

С учетом белорусских условий целесообразно использовать анализ затрат в качестве инструмента управления в дополнение к требуемой по закону финансовой отчетности по себестоимости.

Нет необходимости менять существующий процесс отчетности, который строго регламентирован законодательством.

Все необходимые сведения можно получить из существующей бухгалтерской отчетности.

Этот анализ предназначен исключительно для внутренних целей.

***Метод калькуляции по переменным затратам выявил четыре способа влияния на прибыль:***

Изменение цены.

Изменение объема сбыта.

Сокращение переменных затрат.

Сокращение постоянных затрат.

***В реальных обстоятельствах при невыполнении плановых показателей по прибыли нужно анализировать каждый из вышеуказанных вариантов.***

- Зачастую один или несколько из них недостижимы.

- На рынке может быть высокий уровень цен и конкуренции, поэтому увеличение цен нецелесообразно.

- Рынок может быть насыщен продукцией, поэтому увеличение объема производства невозможно.

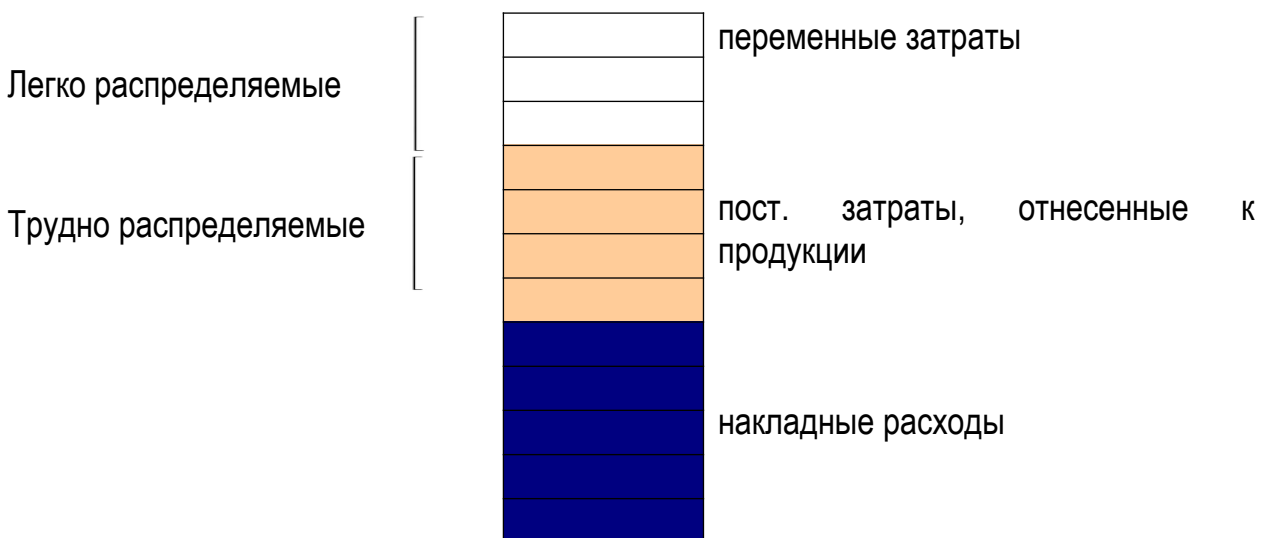
- Производственные мощности также могут ограничивать объем сбыта.

В этих случаях нужно заниматься разработкой программ сокращения и контроля затрат.

## ТЕМА 7. Распределение накладных расходов.

Накладными расходами являются те расходы, которые не могут быть непосредственно отнесены к прямым затратам на продукцию, производственный процесс, покупательскую группу. Достаточно сложно определить путь конкретного элемента накладных расходов в процессе производства. Таким образом, себестоимость продукта имеет тенденцию становиться менее точной, т.к. доля накладных расходов в структуре затрат возрастает.

*Непрямые затраты, или накладные, распределить труднее всего, так как они непосредственно не связаны с продукцией.*



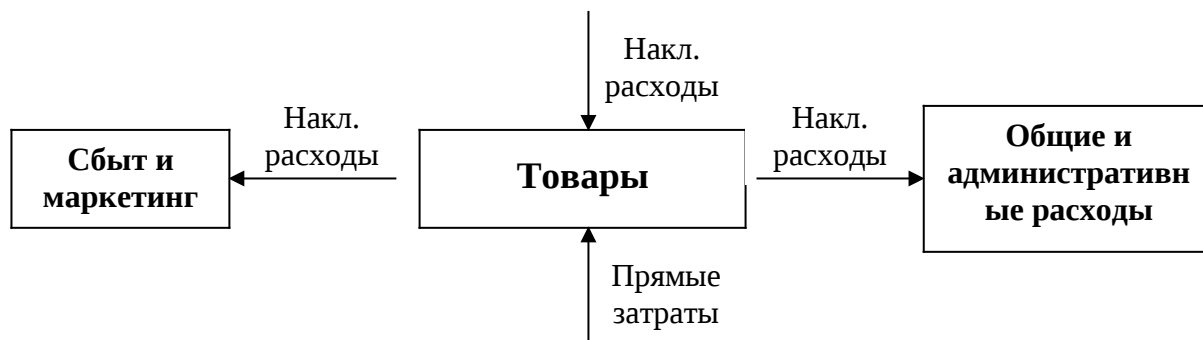
В процессе распределения нужно отнести прямые и непрямые затраты на конкретную продукцию.

«Легкость» и «трудность» для распределения означает, что база распределения более или менее очевидна, измеряема или надежна.

### Происхождение прямых и непрямых затрат.

Прямые и непрямые затраты имеют различное происхождение.

**Вспомогательные  
цеха**



Производственные цеха являются основным источником прямых затрат на продукцию. Большинство прочих затрат можно квалифицировать как накладные расходы, т. е. косвенные затраты.

Проблема, стоящая перед методами распределения затрат, заключается в том, какой способ отнесения затрат на конечную продукцию является самым подходящим. Чтобы сделать это, необходимо ввести новый термин – «центр затрат».

Центр затрат является центром ответственности, где руководители отвечают за расходы, находящиеся под их контролем.

– Как правило, центры затрат представлены цехами.

– Иногда центры затрат являются более мелкими сегментами, такими как группа станков в отделе.

Чем меньше центр затрат, тем в большей степени контролируются затраты. В то же самое время большое число центров затрат может привести к нежелательной детализации.

**Выявление центров затрат важно для правильного распределения затрат.**

В целом, центр затрат представляет собой группу индивидуальных затрат, на которые относятся накладные расходы во время первого этапа распределения затрат.

Основой для распределения накладных расходов служит база распределения.

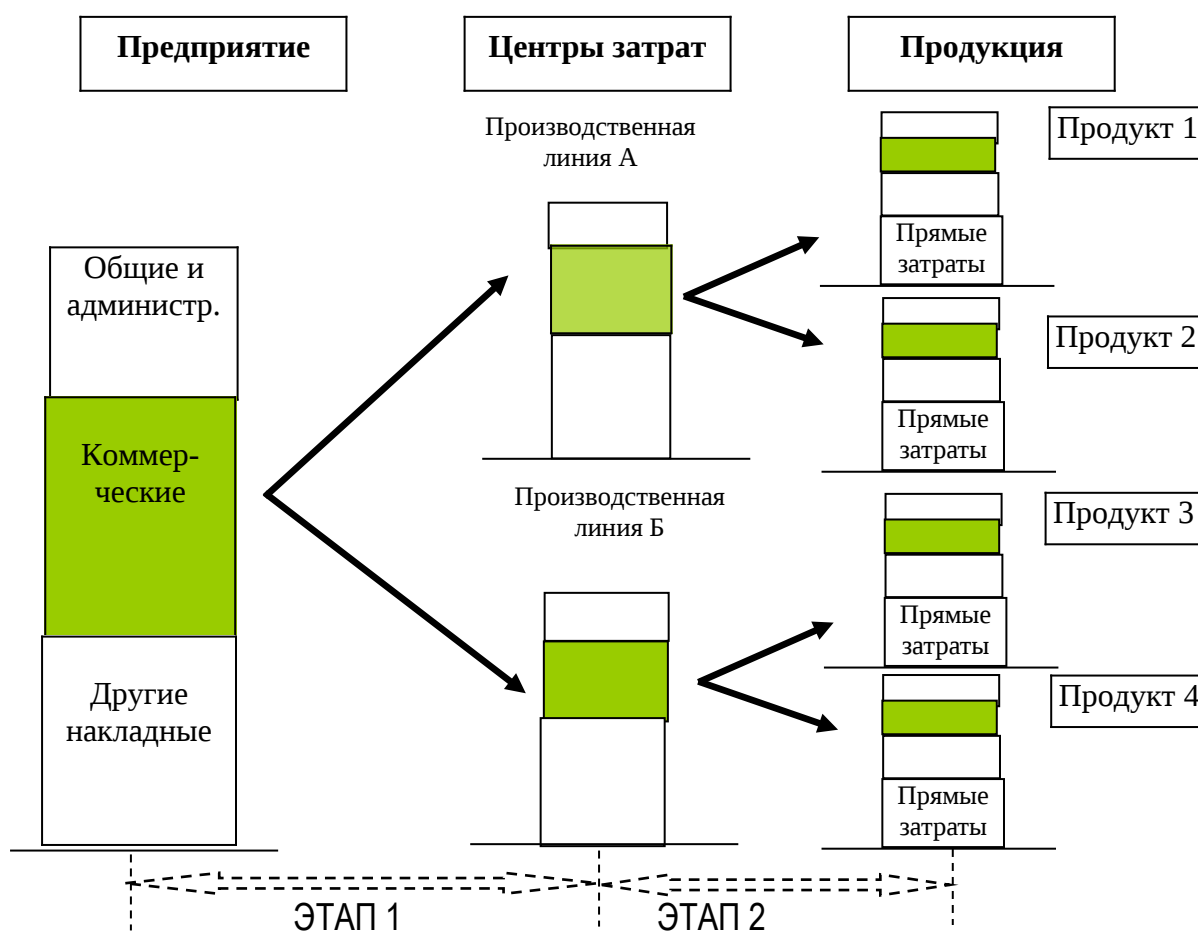
### Базы распределения для однородных статей расходов.

Совокупность расходов	Общие расходы	База распределения
Связанные с трудом	Управление персоналом	Кол-во работающих Зарплата Часы труда
Связанные с автоматизацией	Амортизация оборудования Страхование оборудования Содержание оборудования	Балансовая стоимость Количество машин Машиночасы
Связанные с площадью	Аренда здания Страхование оборудования Отопление и освещение	Площадь, которую занимает подразделение
Связанные с услугами	Хранение материалов Учет Непрямые материалы Диетическая пища	Кол-во или стоимость материалов Кол-во документов Стоимость прямых материалов Количество блюд

Ставка накладных расходов для каждого центра затрат рассчитывается делением общих затрат, распределенных на центр, на общие расходы базы распределения

затрат, Накладные расходы распределяются на продукцию путем умножения ставки накладных расходов каждого центра на полученную на второй ступени базу распределения накладных расходов, потребленных каждым продуктом.

### Этапы распределения накладных затрат.



Накладные распределяются с уровня предприятия на центры затрат, и потом – на продукцию.

Прямые затраты собираются на уровне продуктов потому что они возникают в процессе изготовления продукции и их легко отнести на продукцию.

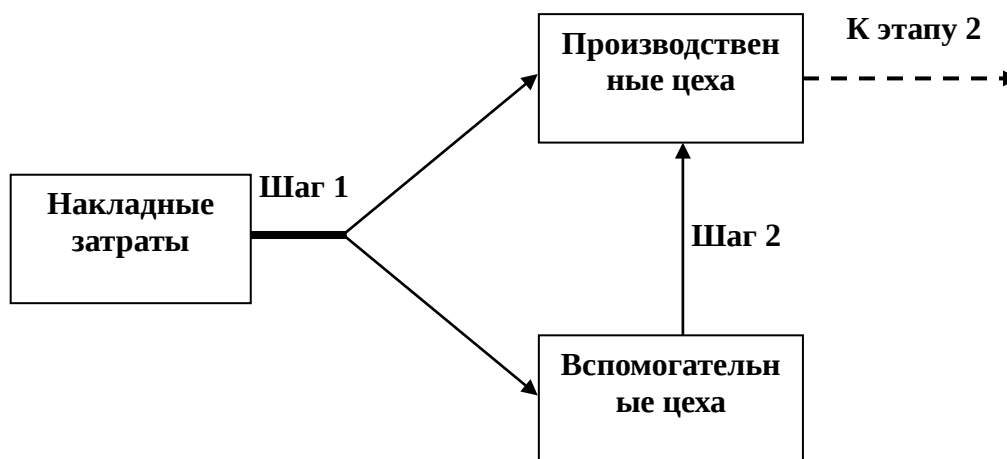
**На первом этапе распределения накладных затрат предстоит отнести ВСЕ затраты на производственные центры затрат. Этот процесс состоит из двух шагов.**

**Шаг 1:** Все накладные затраты относятся на производственные и вспомогательные цеха.

**Шаг 2:** Все затраты вспомогательных цехов относятся только на производственные цеха. За базу как правило выбирают:

- количество требований на получение материалов (услуг);

- стоимости полученных производственным цехом материалов;
- количество человеко-часов, потраченных на обслуживание производственного цеха.



После того, как все накладные расходы были распределены между центрами затрат (производственными цехами) указанные затраты необходимо отнести к конкретным видам продукции.

### Проблемы применения фактических ставок накладных затрат

#### Сроки.

– Получение информации о фактических ставках накладных расходов не совпадает по времени с производственным процессом и реализацией и, как правило, происходит в конце отчетного периода.

– Часто информация нужна руководителям заранее.

#### Колебания в объемах.

– Многие статьи накладных расходов остаются постоянными, в то время как объем произведенной продукции может колебаться от месяца к месяцу.

– Как следует устанавливать цены на продукцию, если расходы на нее постоянно изменяются?

***Для решения данных проблем руководители должны использовать оценочные ставки накладных расходов.***

Важно знать фактические ставки накладных расходов, так как это позволяет руководству точно оценивать стоимостную конкурентность своей продукции. Однако существует две серьезные проблемы при применении фактических ставок накладных расходов:

Плановые ставки распределения накладных затрат.

Указанные ставки могут основываться на планируемых объемах производства и продаж.

Указанные ставки должны регулярно сверяться с фактическими ставками накладных расходов и корректироваться для отражения реального положения дел.

### Преимущества плановой ставки накладных затрат:

- Оперативность калькуляции себестоимости продукции.
- Избежание влияния колебаний в уровне деятельности на протяжении года.

Исходя из своей специфики, предприятию следует самому выработать один из трех методов.

### Нормативная стоимость.

Этот метод основан на оценке ожидаемого среднего уровня бизнеса, который удовлетворит средний спрос со стороны покупателей в течение 3-5 лет.

Преимуществом данного метода является то, что долгосрочные расходы могут значить больше, чем краткосрочные колебания. В условиях Республики Беларусь оценка на такой период может быть проблематичной.

### Бюджетлируемый годовой объем.

Этот метод наиболее широко используется на Западе и основывается на ожидаемом уровне производства на следующий год.

Преимущество данного метода состоит в том, что легче делать прогнозы на более короткий период времени. Он более подвержен ежегодным колебаниям.

### Практическая мощность.

Этот метод основывается на максимальной практической мощности производства.

## ТЕМА 8. Носители затрат

**Носитель затрат** – это фактор, оказывающий непосредственное влияние на уровень расходов: это влияние может быть положительным или отрицательным.

<b>Затраты</b>	<b>Возможные носители затрат</b>
Зарплата	Местонахождение. эффективность работы
Сырье	Масштаб закупок. уровень расходов. ТРЗ
Расходы на финансирование	Проценты, инфляция, местонахождение
Ремонт	Число ремонтируемых станков, их износ
Электроэнергия	Площадь обогреваемых зданий, эффективность системы обогрева, потери тепла
Затраты отдела сбыта	Число выписываемых счетов, число клиентов
Затраты бухгалтерии	Число операций, среднее время обработки операции, местонахождение предприятия
Складские затраты	Среднее время хранения, число обслуживаемых грузовых мест
Затраты по сбыту	Сложность дорожной инфраструктуры, количество автомобилей

Носитель затрат:

- помогает понять основополагающие элементы затрат.
- выявляет необычные, значительные и контролируемые затраты.

Может выясниться, что предприятие платит необычно высокие налоги **ИЛИ** что **расходы предприятия по оплате труда непроизводственного персонала выше**, чем могли бы быть, **ИЛИ** что **растут** расходы предприятия на горячую воду.

Чтобы понять, почему изменяется та или иная статья затрат, нужно знать, как возникает эта статья затрат.

- всегда есть конкретная причина для возникновения этой статьи расходов и почему она изменяется.

- эта причина – макро или микроэкономический эффект.

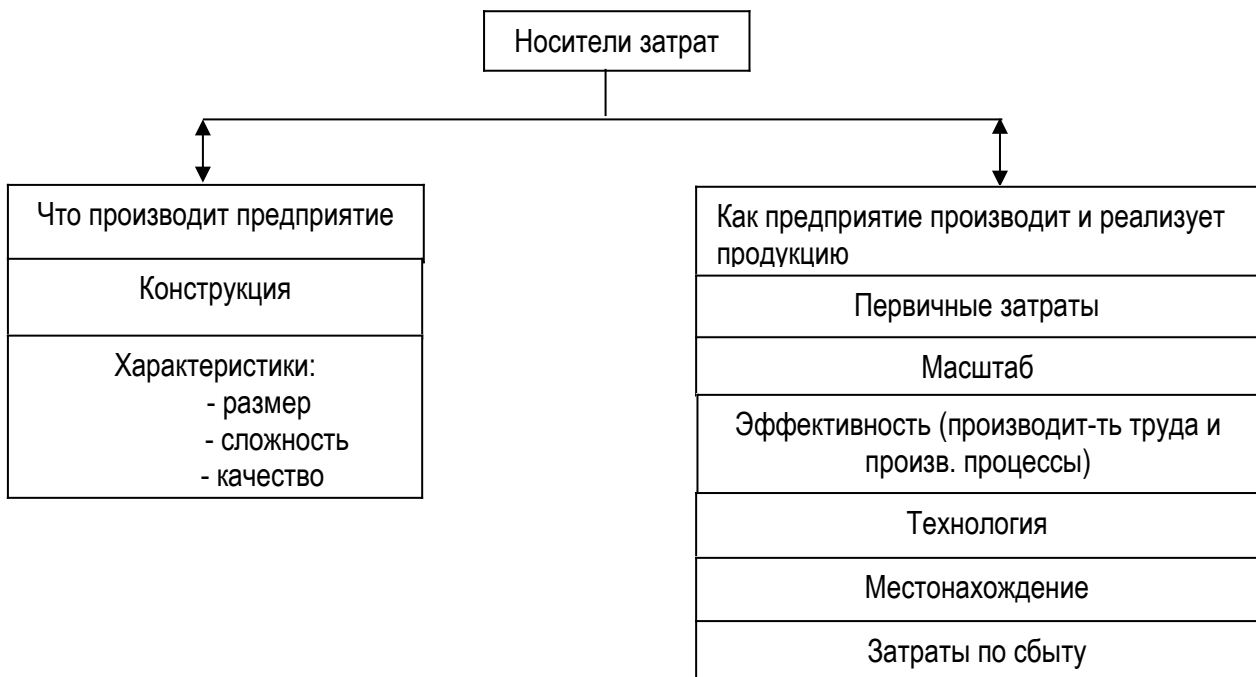
Если понятно, что такое носители затрат, то можно разработать план сокращения затрат для решения вопроса по данной статье затрат.

Вот некоторые примеры носителей затрат. Рассмотрим несколько из них.

Должно быть ясно, что стоимость рабочей силы в Бресте отличается от стоимости рабочей силы в Москве. Местонахождение является чрезвычайно важным носителем затрат.

Уровень отходов является важным носителем затрат для сырья.

### Основные категории носителей затрат



Носители затрат могут быть разделены на две категории:

✓ Что производит предприятие: вопросы, влияющие на затраты до того, как произведена продукция:

- указанные носители затрат являются важным, потому что они часто не принимаются во внимание предприятиями, которые считают, что затраты можно сократить только когда начался сам процесс.

✓ Как предприятие производит и реализует продукцию: вопросы, влияющие на затраты производственных процессов и сбыт:

- этот подход, скорее, ориентирован на производство.

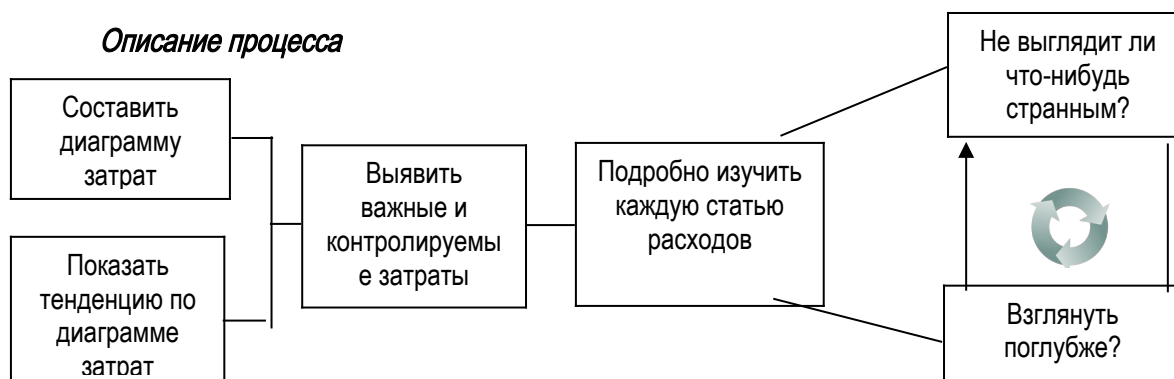
- Существенна ли данная статья расходов? Существенной экономии не получится от изменения статьи расходов, составляющей 1% от всех расходов предприятия.
- Для поиска 80% решений нужно затратить 20% усилий – это правило

- Большая, но не контролируемая статья не дает практической возможности для экономии в виде снижения затрат.
- Одновременно с учетом больших затрат руководству следует сосредоточить усилия на тех из них, на которые можно оказать влияние

Если предприятие хочет обнаружить изменения, которые приведут к значительному снижению затрат, то предприятию следует взглянуть на категории затрат, которые уже **значительны**. Рассмотрение категории незначительных затрат не имеет смысла с точки зрения снижения затрат (например, если запереть в столе все канцелярские принадлежности, это не будет означать, что выбран верный путь на пути получения большой экономии от снижения затрат).

Во-вторых, статья расходов должна поддаваться **контролю**. Если действия руководства, скорее всего, почти не приведут к снижению затрат, то предприятию следует начать поиск в другом месте. Например, в нефтеперерабатывающей промышленности сырьем нефть является важной статьей изначальных затрат. Однако, для многих небольших НПЗ ее стоимость не является незамедлительно контролируемой величиной – существует мировой рынок сырой нефти.

### Диаграмма затрат и изучение тенденции для анализа их сокращения



Для построения диаграммы выявляем наши основные затраты, нанося на диаграмму все основные категории затрат предприятия. Наблюдения за тем, как эти категории изменяются с течением времени, часто оказывается полезным способом определения поддающихся большому контролю затрат.

Необходимо поставить перед собой задачу достаточно подробно рассмотреть каждую **значительную** и **контролируемую** категорию затрат предприятия, чтобы оно стало понимать, какие элементы затрат приводят к изменению каждой статьи затрат. Это также может служить отправной точкой для снижения затрат.

## ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

### Кейс ОАО «Сандал»



Сандал изготавливает женскую и мужскую обувь и перчатки. В данном примере будет рассматриваться только производство обуви. На предприятии работают 500 человек, из которых 250 заняты непосредственно в производстве.

Последние несколько лет были очень трудными для Сандала. Предприятие столкнулось с возросшей конкуренцией со стороны импортной продукции. Производство упало до 40% от производственной мощности, а продажи резко снизились. Прибыль снизилась с 500 тыс.руб до 50 тыс.руб.

### **Имеется следующая информация о Сандал:**

#### ***Сырье и материалы***

- Кожа – закупается у 2 одних и тех же поставщиков в течение последних 20 лет
- Клей – изготавливается на Сандал
- Резина – закупается у 1 поставщика
- Гвозди – закупаются у 5 поставщиков

Уровень отходов кожи превышает нормативно допустимый

#### ***Оплата труда производственных рабочих***

- На каждом станке работает свой рабочий
- Рабочие специализируются на отдельных операциях
- Используется 50% производственных рабочих, но зарплата выплачивается все работникам
- Рабочим платят фиксированную зарплату
- Сандал не выплачивает премий по результатам работы

#### ***Электричество / Отопление***

- Сандал обеспечивает электричеством и отоплением все 3 цеха
- Средний уровень использования мощностей колеблется от 50-60% в цехе обработки кожи до 25-30% в цехах по изготовлению обуви
- Потребление электроэнергии станками и оборудованием на 20% выше нормы
- Работа на Сандал организована в 2 производственные смены с 8.00 до 16.00, с 16.00 до 23.00

#### ***Накладные расходы***

- За последние 2 года административный персонал увеличился на 10%
- Сандал имеет цех по ремонту оборудования, в котором 80 техников
- Предприятие имеет 2 склада готовой продукции и арендует склад сырья и материалов
- Сандал использует 30-40% площадей склада готовой продукции N1, 35-45% площадей склада готовой продукции N2 и 50-55% площадей в складе сырья и материалов
- Предприятие имеет транспортный парк из 10 грузовиков и цех по ремонту автомобилей

#### ***Объекты социальной сферы***

- Пять жилых многоквартирных домов для работников предприятия
- Субсидируемая столовая
- 2 детских сада
- Подсобное хозяйство, обеспечивающее столовую мясом и овощами

**Каковы очевидные затраты, возникающие в процессе производства обуви?**

**Каковы общие затраты предприятия?**

**Какие есть возможности снижения затрат производства обуви и общих затрат предприятия?**

<b>Меры по снижению затрат: Материалы</b>		<b>Нет</b>
Могли бы вы договориться с имеющимися у вас поставщиками о более выгодных для вас условиях?		
Могли бы вы закупить материалы в больших количествах для того, чтобы получать скидки за объем?		
Имеются ли еще какие-либо скидки, которые вы не используете?		
Имеются ли другие поставщики, с более низкими ценами?		
Можно ли купить эти материалы дешевле вне сезона?		
Можно ли более эффективно использовать эти материалы в производстве?		
Можно ли снизить отходы материалов за счет надлежащего содержания оборудования?		
Можете ли вы собирать отходы и повторно использовать их?		
Могли бы вы использовать более дешевые материалы и тем не менее обеспечить требуемое качество продукции?		
Не дешевле ли закупать материал у стороннего поставщика, чем производить его?		
Имеется ли в наличии другая технология / оборудование, использующие меньше материалов?		
Можете ли вы перепроектировать вашу продукцию так, чтобы использовать меньше материала и тем не менее обеспечить требуемое качество продукции?		
<b>Меры по снижению затрат: Оплата труда производственных рабочих</b>	<b>Да</b>	<b>Нет</b>
Можете ли вы повысить производительность труда?		
Нужно ли вам разработать ряд пересмотренных производственных нормативов для замены устаревших «министерских» нормативов?		
Может ли оплата по результатам повысить производительность труда?		
Можете ли вы использовать сдельную форму оплаты труда, а не постоянную зарплату?		
Можете ли вы повысить использование рабочей силы благодаря обучению своих работников смежным специальностям?		
Можете ли вы осуществлять перевод работников из цеха в цех (если позволяет их квалификация) для достижения максимального использования рабочей силы?		
Можете ли вы отправлять работников в вынужденные отпуска на время «периодов замедления производства»?		
Имеется ли лишний персонал в любом из цехов?		
<b>Меры по снижению затрат: Электричество / Отопление</b>	<b>Да</b>	<b>Нет</b>
Можете ли вы централизовать административные офисы / склады и закрыть неиспользуемые помещения?		
Можете ли вы совместить производственные цеха и закрыть простаивающие?		
Можете ли вы усовершенствовать планировку предприятия для минимизации использования энергии?		
Можете ли вы использовать тепло, если она является побочным продуктом вашего производства?		
Сможет ли выставление счетов за электричество и отопление каждому цеху в		

отдельности снизить их потребление?		
Можно ли использовать электричество и тепло более эффективно для снижения их потребления?		
Можно ли снизить потребление электроэнергии за счет более точной отладки оборудования?		
Можете ли вы организовать распорядок работы таким образом, чтобы минимизировать плату за электроэнергию и отопление (работать на полную мощность в дневное время, закрываться на ночь)?		
Можете ли вы перейти на энергосберегающие технологии и оборудование? (меры на долгосрочный период).		
<b>Меры по снижению затрат: Общефабричные и общецеховые расходы</b>	<b>Да</b>	<b>Нет</b>
Можете ли вы снизить производственные накладные расходы за счет более эффективного использования ресурсов?		
Арендуете ли вы здания, от которых можно было бы отказаться?		
Можете ли вы снизить расходы на сбыт за счет использования другой системы?		
Можете ли вы сократить административный и непроизводственный персонал?		
Можете ли вы закрыть неэффективные вспомогательные цеха и передать выполнение этих услуг сторонним поставщикам – субподрядчикам?		
Можете ли вы централизовать складское хозяйство и погрузочно-разгрузочные работы и вести их более эффективно для минимизации организационно-транспортных расходов?		
Могут ли непроизводственные отделы вашего предприятия приносить доход за счет предоставления коммерческих услуг другим компаниям (например, предоставление грузовиков, ремонт автомобилей, складское хранение, ремонт оборудования, строительство и ремонт зданий и т.д.)?		
<b>Меры по снижению затрат: Социальные объекты</b>	<b>Да</b>	<b>Нет</b>
Можете ли вы передать жилье для сотрудников, детские сады и другие объекты социальной сферы, которые не могут приносить доход, муниципальным властям?		
Имеются ли объекты социальной сферы, не используемые работниками, которые можно закрыть?		
Можете ли вы продать или сдать в аренду частным лицам спортивные / культурные учреждения?		
Можете ли вы превратить столовые в прибыльные подразделения предприятия?		
Можете ли вы продать или сдать в аренду частным лицами службы общепита?		
Можете ли вы превратить подсобное хозяйство в экономически самостоятельный центр?		
Можете ли вы продать или сдать подсобное хозяйство в аренду частным лицам?		

### Тема «Классификация затрат»

При изучении темы «Классификация затрат» для нескольких разнотипных предприятий определите, что может выступать в качестве объекта затрат.

Объекты затрат – сегменты деятельности (продукты, подразделения, проекты и т.д.), которые требуют определенных затрат, связанных с ними.

Объект затрат	Пример
Продукт	
Проект	
Оптовый покупатель	

Деятельность	
Подразделение	
Программа	
Регион	

### Задача 1.

Имеется следующая информация о затратах компании на выпуск продукции за первые четыре месяца.

Месяц	Объем выпуска, шт.	Затраты, руб
Январь	1 200	3 120
Февраль	1 300	3 185
Март	1 800	4 320
Апрель	1 700	3 895
<b>Всего</b>	<b>6 000</b>	<b>14 520</b>

Поскольку управленческий учет в компании поставлен плохо, консультантам нужно самим определить, каковы переменные затраты на единицу продукции.

Варианты ответа:

А. 2.00 руб.

Б. 2.42 руб.

В. 2.48 руб.

Г. 2.50 руб.

### Задача 2.

Компания оценила свои затраты на погрузку-разгрузку картофеля следующим образом:

Объем работ	Затраты
80 000 кг	160 руб.
60 000 кг	132 руб.

Каковы плановые расходы компании на погрузку-разгрузку 75 000 кг картофеля?

Варианты ответа:

А. 150 руб.

Б. 153 руб.

В. 157 руб.

Г. 165 руб.

**Тема «Калькулирование затрат»**

Цель: произвести анализ эффективности различных методик калькулирования затрат на конкретном примере.

Пример.

Предприятие производит и реализует продукцию «Д» цена реализации 50 руб. за единицу. Данные за месяц:

Произведено	15000 шт.
Переменные затраты на единицу	18 руб.
Постоянные расходы за месяц	450000 руб.

Фактическая себестоимость единицы продукции по полным затратам:

$$\begin{aligned} & \text{общая сумма затрат : объем производства} = \\ & (\text{переменные затраты} + \text{постоянные затраты}) : \text{объем производства} = \\ & = (15000 \times 18 + 450000) : 15000 = 48 \text{ руб.} \end{aligned}$$

Прибыль от реализации единицы продукции: 50 руб. – 48 руб. = 2 руб.

Рассчитать чему будет равна прибыль предприятия если объем производства в течении трех месяцев постоянен и равен 15000 шт. в месяц. Объем продаж меняется:

I месяц – 15000 шт.

II месяц – 10000 шт.

III месяц – 20000 шт.

При расчетах использовать две методики: калькулирование по полным и по переменным затратам.

### **Задача 1.**

Затраты на материалы для изготовления определенного вида продукции составляют 120р. на единицу. Производство подразделено на две последовательные технологические стадии (цехи, переделы).

В цехе № 1 за отчетный период было выпущено 500 ед. полуфабрикатов при затратах на производство (кроме материалов) 40 000 р., а в цехе № 2 обработано и выпущено в качестве готовой продукции 400 изделий при затратах на выпуск 60 000 р. За этот же период продано только 250 изделий. Расходы на управление предприятием и реализацию продукции составили 50 000 р.

Найти: полную себестоимость единицы реализованной продукции, себестоимость НЗП,

единицы остатка нереализованных изделий и готовых изделий на складе.

## **Тема «Анализ затрат и расчет точки безубыточности».**

### **Задача 1.**

1 января 20\_\_ года компания увеличила ставки сдельной оплаты труда основных производственных рабочих. Все плановые затраты и доходы остались без изменений. Как данное увеличение повлияло на плановую точку безубыточности и плановый «запас прочности» компании?

Плановая точка безубыточности	Плановый «запас прочности»
А. Увеличение	Увеличение
Б. Увеличение	Уменьшение
В. Уменьшение	Уменьшение
Г. Уменьшение	Увеличение

### Задача 2.

Следующая ниже информация относится к компании, производящей компакт-диски:

Реализация (25000 шт.) 500000 руб.

Основные материалы и зарплата  
Основных производственных рабочих 150000 руб.

Производственные накладные расходы:  
переменные 20000 руб.  
постоянные 35000 руб.

Сбытовые и общие расходы:  
переменные 5000 руб.  
постоянные 30000 руб.

Какова точка безубыточности компании «Меломан» в натуральном выражении?

- А. 4924 шт.
- Б. 5000 шт.
- В. 6205 шт.
- Г. 9286 шт.

### Задача 3.

Следующая информация относится к компании «Оптима»

Реализация 800000 руб.  
Переменные затраты 160000 руб.  
Постоянные затраты 40000 руб.

Какова точка безубыточности компании «Оптима» в денежном выражении?

- А. 200000 руб.
- Б. 160000 руб.
- В. 50000 руб.
- Г. 40000 руб.

### Задача 4.

Компания производит комплектующие детали, которые используются в производстве микроволновых печей. Затраты компании на изготовление 1000 деталей в год составляют:

Переменные затраты	13 000
Постоянные затраты	<u>9 000</u>
Всего	22 000

Сторонний поставщик предложил компании покупать у него аналогичные комплектующие детали по цене 16 у.е. Если бы детали приобретались у этого стороннего поставщика, компания смогла бы уменьшить (избежать) годовые постоянные затраты в сумме 5 000 у.е. Если компания решит покупать детали у стороннего поставщика, то изменение в годовой чистой прибыли вследствие принятия предложения будет следующим:

- А. Увеличится на 2 000 у.е.
- Б. Уменьшится на 2 000 у.е.
- В. Уменьшится на 4 000 у.е.
- Г. Увеличится на 3 000 у.е.

#### **Задача 5.**

Если общая сумма постоянных расходов равна 50000 руб., а переменные затраты составляют 40% от выручки от продаж, то чему равна точка безубыточности в денежном выражении.

- А. 125000 руб.
- Б. 100000 руб.
- В. 83333 руб.
- Г. 60000 руб.

#### **Задача 6.**

1. Предприятие продало 1200 ед. товара. Выручка от продаж составила 1200000 руб., постоянные затраты 250000 руб. и переменные затраты 825000 руб. Планируемый коэффициент маржинального дохода равен 25%. Допуская, что цена на продукцию не изменится, определите целевые переменные затраты на единицу товара.

- А. 895,83 руб.
- Б. 791,67 руб.
- В. 750 руб.
- Г. 687,5 руб.

#### **Задача 7.**

Предприятие начало выпускать новый товар. На производство единицы товара надо затратить производственные материалы 5 руб. и труд основных рабочих 10 руб. Накладные расходы относятся на товар по ставке 100% от затрат труда основных рабочих. Переменные накладные расходы составляют 35% от общей суммы накладных расходов. Накладные расходы распределяются из расчета 10000 единиц товара. Если цена на новый товар равна 28 руб., сколько единиц товара необходимо продать, чтобы получить прибыль 10000 руб.

- А. 3333 ед.
- Б. 6842 ед.

В. 7456 ед.

Г. 7895 ед.

**Задача 8.**

Предприятие планирует производить и продавать новый товар в количестве 5 000 ед. в год. Переменные затраты на единицу товара равны 90 у.е. Общая сумма постоянных затрат равна 240 000 у.е. Чему равна целевая цена товара, если планируется прибыль в размере 60 000 у.е. в год?

А. 160 у.е.

Б. 150 у.е.

В. 130 у.е.

Г. 120 у.е.

**«Расчет точки безубыточности  
многономенклатурного производства»**

Объединение производит три сорта напитков: квас, минеральная вода и сок. На основе представленных ниже данных определить:

а) точку безубыточности компании в денежном выражении;

б) объем реализации каждого сорта напитков в точке безубыточности;

в) объем реализации каждого сорта напитков для получения чистой прибыли в размере 630 000 руб. (учесть, что налог на прибыль составляет 30%).

Исходные данные:

Показатели		Сорта напитков		
		Квас	Минеральная вода	Сок
1	Цена за 100 л., руб	50	60	80
2	Переменные затраты на 100 л., руб	30	45	70
3	Удельный вес в общем объеме реализации, %	50	40	10
4	Постоянные расходы, руб	3 400 000		

**КОМПЛЕКСНОЕ ЗАДАНИЕ К ТЕМЕ  
«Целевое планирование прибыли»**

**Задача.**

Исходная информация: Предприятие производит и реализует один вид продукции – пылесосы. Данные о цене, переменных затратах и постоянных расходах представлены в нижеследующей таблице.

Показатели	На единицу	В процентном выражении	На объем продаж в месяц
Цена реализации одного пылесоса	250	100%	100000
Переменные затраты	150	60%	60000



Маржинальный доход	100	40%	40000
Постоянные расходы за месяц			30000
Прибыль			10000

Ежемесячный плановый объем продаж 400 шт.

Необходимо рассмотреть предлагаемые варианты изменения в деятельности предприятия и помочь менеджерам принять верные решения.

Все расчеты выполнить для одного месяца.

### 1. Изменение постоянных расходов и объема продаж.

Предприятие планирует за счет повышения расходов на рекламу стоимостью 10000 рублей в месяц увеличить объем продаж на 30000 рублей. Стоит ли принимать данное предложение?

### 2. Изменение в переменных затратах и объемах продаж.

Предприятие планирует улучшить качество пылесосов за счет применения нового комплектующего изделия в нем стоимостью 20 рублей. Повышение качества позволит увеличить объем продаж до 480 штук в месяц при прежней цене. Стоит ли принимать данное предложение?

### 3. Изменение постоянных расходов, цены и объема продаж.

Для увеличения объема продаж предприятие планирует снизить цену реализации на 10 рублей и увеличить расходы на рекламу на 15000 рублей. По оценке службы маркетинга это приведет к увеличению объема продаж на 20%. Следует ли принимать данное предложение?

### 3. Изменение в постоянных и переменных затратах и объеме продаж.

Вместо постоянной заработной платы продавцам, сумма которой составляет 6000 рублей в месяц, планируется ввести комиссионное вознаграждение за каждый проданный пылесос в размере 15 рублей. По оценке менеджеров это приведет к увеличению объема продаж на 15 % в месяц. Стоит ли принимать данное предложение?

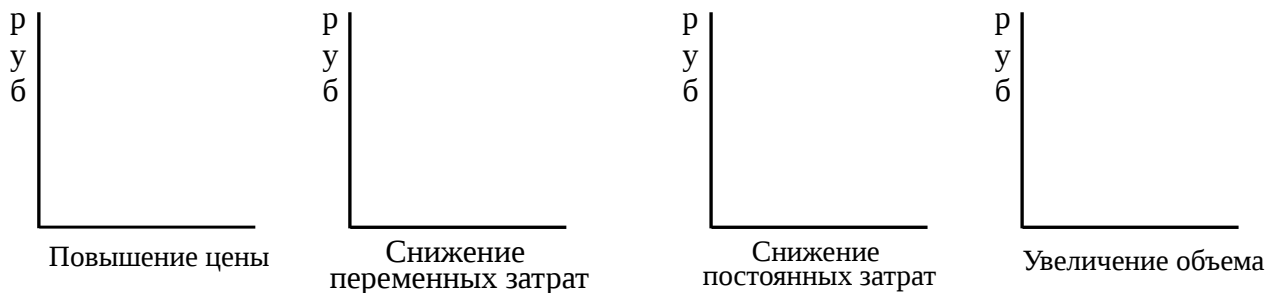
В рамках изучения темы «Целевое планирование прибыли» исходя из взаимосвязи «затраты – объем – прибыль» выяснить как будут меняться затраты и прибыль при изменении различных факторов.

Дано:

Цена	850
Переменные затраты на единицу	600
Объем	2000 шт.
Постоянные затраты	400000

$$\text{Прибыль} = ((850 - 600) \times 2000) - 400000 = 100000$$

Рассмотрите результаты 10% изменения цены, постоянных затрат, переменных затрат, и объема производства.



Факторы, влияющие на изменение прибыли	Влияние на:		Прибыль	Увеличение
	выручку	затраты		
Повышение цены на 10%				
Снижение переменных затрат на 10%				
Снижение постоянных затрат на 10%				
Увеличение объема на 10%				

При действии каждого из факторов в отдельности построить графики безубыточности и сравнить их с первоначальными.

### ТЕМА «Распределение накладных расходов».

Пример.

Какие базы нужно избрать для распределения этих затрат по производственным и вспомогательным цехам?

ЗАТРАТЫ

БАЗЫ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ

- Зарплата администрации
- Отопление
- Электроэнергия
- Водоснабжение
- Сбыт и маркетинг
- Социальные объекты
- Штрафы и пени

### СКВОЗНОЙ ПРИМЕР.

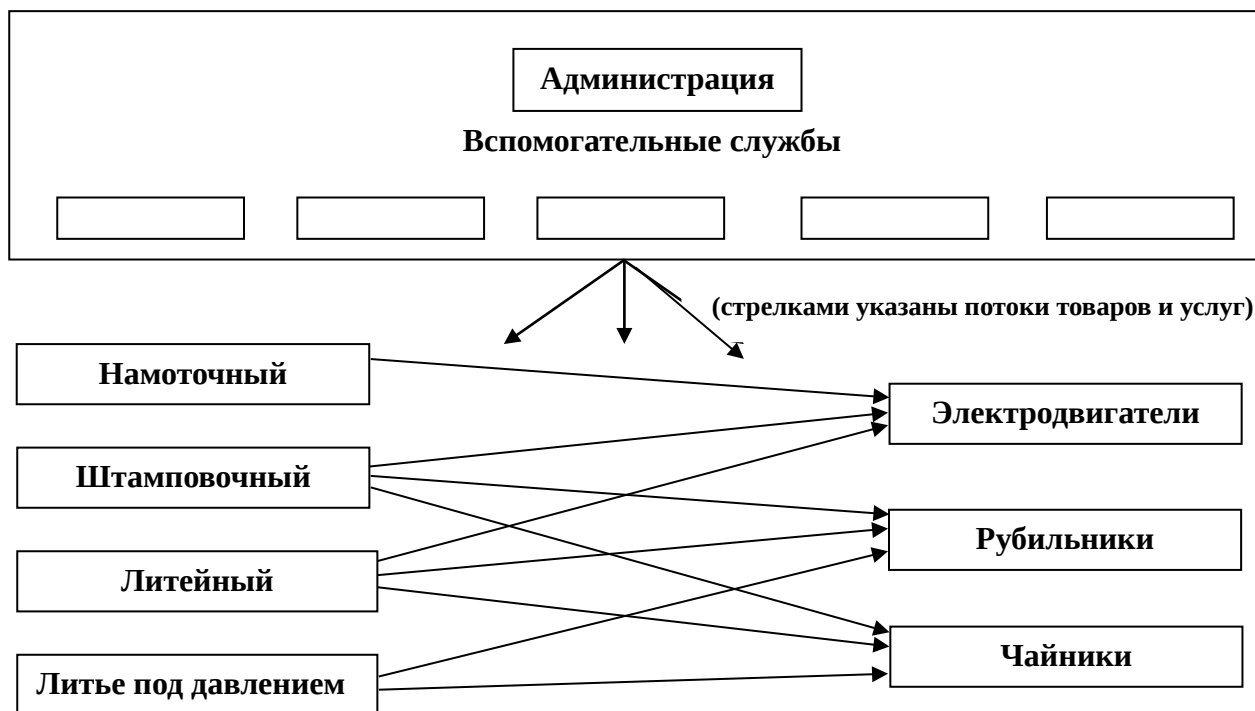
Кейс «Модуль»

«Модуль» является предприятием среднего размера. Оно выпускает три вида продукции: электродвигатели, рубильники и чайники.

- В связи с падением спроса завод работает на 30 % своей мощности.
- Наиболее сильные позиции предприятие имеет на рынке рубильников, на котором оно играет ведущую роль.
- На рынке электродвигателе очень высока конкуренция, тем не менее позиция «Модуля» среди конкурентов продолжает оставаться на уровне выше среднего.
- Объем продаж чайников упал катастрофически из-за иностранных конкурентов, предлагающих высококачественную продукцию по сопоставимым ценам.
- Предприятие является сильно вертикально интегрированным, что отрицательно сказывается на рентабельности при таком низком уровне производства в настоящее время.
- Другим последствием вертикальной интеграции является очень усложненный процесс калькулирования затрат. Из-за его сложности невозможно точно проанализировать рентабельность производства каждого вида продукции, и установить на нее конкурентную цену.

Хотя кажется, что рынок стабилизируется, предприятие испытывает недостаток денежных средств. Руководство ищет способы снижения затрат и сосредоточения усилий на разработке и продвижении на рынок наиболее рентабельной продукции.

### Организационная структура предприятия.



### Ведомость затрат.

Статьи затрат	Итого	Тип продукции		
		Эл. двигатели	Рубильники	Чайники
1	2	3	4	5
Основные материалы	6022477	3921345	1510213	590919

Покупные изделия	1900699	458954	1037833	403912
Зарплата производственных рабочих	585933	261155	154932	169846
Социальное страхование	240353	101616	72791	65946
Технологическая электроэнергия	136777	121065	1787	13925
Цеховые расходы	3413695	1521733	902736	989226
Общехозяйственные расходы	3128602	1394646	827344	906612
Прочие расходы	21596	9627	5711	6258
Производственная себестоимость	15450132	7790141	4513347	3146644
Непроизводственные затраты	427674	190646	113096	123932
Полная себестоимость	15877806	7980787	4626443	3270576

### Информация о прибыли.

Показатель	Итого	Тип продукции		
		Эл. двигатели	Рубильники	Чайники
1	2	3	4	5
Выручка	17525200	9337600	6175200	2012400
Продано, штук		21600	32200	46800
Выручка/ед.		432,29	191,77	43,00
Полная с/ст-ть	15877806	7980787	4626443	3270576
Валовая прибыль	?	?	?	?

### Расшифровка цеховых и общехозяйственных расходов

Цеховые расходы	3413695
Амортизация (в цехах)	312211
Вспомогательные материалы (в цехах)	107809
Транспортные	47838
Техобслуживание (здания и сооружения)	167510
Зарплата вспомогательным рабочим	498598

Общехозяйственные расходы	3556276
Амортизация (административные здания)	190645
Энергия и вода	54762
Поставки	280701
Зарплата административному персоналу	746980
Прочие административные расходы	2283188



	и, руб/шт.	руб/шт.	руб/шт.	ели	ки		
1	2	3	4	5	6	7	8
Основные материалы							
Покупные изделия							
З/пл произв. рабочих							
Соц. страхование							
Технол. Электроэнергия							
Транспортные							
Амортизация (в цехах)							
Вспомогательные материалы (в цехах)							
Энергия и вода							
Техобслуживание (здания и сооружения)							

Продолжение таблицы

1	2	3	4	5	6	7	8
Зарплата вспомогательным рабочим							
Прочие производственные расходы							
Амортизация (административные здания)							
Энергия и вода							
Поставки							
Зарплата административному персоналу							
Прочие административные расходы							
Прочие расходы							
ИТОГО							

**Заполните таблицу, используя вышеупомянутые данные.  
Рассчитайте коэффициенты МП**

Показатель	Тип продукции			ИТОГО
	Эл двигатели	Рубильники	Чайники	
Объем				

Выручка/ед				
Переменные затраты/ед				
МП/ед				
Итого марж. доход				
Постоянные затраты				
Валовая прибыль				
Коэффициент МП				

---



---



---



---

Проведите анализ ограниченных ресурсов.

Только литейный цех имеет ограниченные мощности по поставкам для всех трех видов продукции. Более того, наш анализ выявил, что детали чайников изготавливаются на отдельной специальной линии. Таким образом, только электродвигатели и рубильники «конкурируют» за мощности литейного производства.

Имеется 1700 часов/месяц линий литейного производства.

Для изготовления деталей электродвигателей необходимо 0,07 часа работы линий литейного производства на единицу продукции.

Для изготовления деталей рубильников необходимо 0,02 часа работы линий литейного производства на единицу продукции.

*Какому виду продукции следует отдать предпочтение?*

---



---



---



---

Проанализируйте текущий и потенциальный спрос и мощности.

Электродвигатели. Текущий спрос составляет около 15 % максимальной мощности. На рынке имеется еще два конкурента, и снижение цены позволит привлечь больше покупателей.

а) Какие варианты следует рассмотреть предприятию для увеличения прибыли

б) По оценкам отдела маркетинга снижение цены на 20 % увеличит объем продукции на 80 %. Является ли такой вариант привлекательным?

в) Руководство рассматривает возможность создания целевой группы, чье внимание будет сосредоточено на снижении переменных затрат. Это будет стоить 10 тыс./месяц.

Ожидается, что эта группа сможет найти пути снижения переменных затрат не менее, чем на 5 %. Стоит ли это делать.

---

---

---

---

Рубильники. Текущий спрос составляет около 40 % максимальной мощности. Существует незначительный потенциал увеличения объема продаж.

а) Какие варианты следует рассмотреть предприятию для увеличения прибыли  
б) По оценкам отдела маркетинга увеличение цены на 20 % снизит объем продаж на 10 %. Является ли такой вариант привлекательным?

в) Руководство рассматривает возможность создания целевой группы, чье внимание будет сосредоточено на снижении переменных затрат. Это будет стоить 10 тыс./месяц.

Ожидается, что эта группа сможет найти пути снижения переменных затрат не менее, чем на 3 %. Стоит ли делать это?

---

---

---

---

---

---

Чайники. Текущий спрос составляет около 10 % максимальной мощности. практически отсутствует возможность увеличить объем продаж, так как покупатели предпочитают продукцию западных производителей.

а) Какие варианты следует рассмотреть предприятию для увеличения прибыли?  
б) По оценкам отдела маркетинга увеличение цены на 30 % увеличит объем продаж на 10%. Является ли такой вариант привлекательным?

в) Руководство рассматривает вариант с наймом на работу большего числа агентов по продажам что обойдется в 10 тыс./месяц, надеясь увеличить объем продаж на 5%. Стоит ли делать это?

---

---

---

---

---

---



Распределение накладных затрат.

Распределить накладные затраты «Модуля», используя различные методы распределения. Подготовьте следующие таблицы, используя отчеты за II квартал 20\_\_ г.

Цеховые расходы	Общехозяйственные расходы

	Основные мат-лы*	%	Прямые затраты**	%	Энергия	%	Выручка	%
Эл. двигатели								
Рубильники								
Чайники								
Итого		100		100		100		100

\*Основные материалы включают в себя покупные изделия.

\*\* Прямые затраты основные материалы, производственную энергию, зарплату и социальное страхование. Рассчитайте и сравните отчеты о прибылях и убытках для примеров различного распределения затрат (включая традиционный):

Основные материалы			
	Эл. двигатели	Рубильники	Чайники
Доход			
Прямые затраты			
Цеховые расходы			
Общехоз. расходы			
Прочие затраты			
Валовая прибыль			
Энергия			
	Эл. двигатели	Рубильники	Чайники
Доход			
Прямые затраты			
Цеховые			

Прямые затраты			
	Эл. двигатели	Рубильники	Чайники
Доход			
Прямые затраты			
Цеховые расходы			
Общехоз. расходы			
Прочие затраты			
Валовая прибыль			
Выручка			
	Эл. двигатели	Рубильники	Чайники
Доход			
Прямые затраты			
Цеховые			

расходы			
Общехоз. расходы			
Прочие затраты			
Валовая прибыль			

расходы			
Общехоз. расходы			
Прочие затраты			
Валовая прибыль			

#### Литература.

1. Друк К. Управленческий и производственный учет. – Юнити-Дена. 2018
2. Асаул А.Н. Управление затратами в строительстве. – Санкт-Петербург: АСВ. 2012
3. Кузьмина М.С. Управление затратами предприятия. – КноРус. 2015

Учебное издание

Составители: Радчук Анатолий Петрович  
Зазерская Виктория Васильевна  
Павлючук Юрий Николаевич

**Краткий курс лекций и практические занятия  
по дисциплине  
«Управление затратами на предприятии»  
для магистрантов дневной и заочной формы обучения БрГТУ**

Ответственный за выпуск: Радчук А.П.

Редактор:

Корректор: Никитчик Е.В.

Компьютерная вёрстка:

## ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ

1. Необходимость управления затратами.
2. Факторы влияния на увеличение прибыли.
3. Структура затрат предприятия и ее совершенствование.
4. Основные резервы сокращения затрат
5. Роль финансового менеджмента при управлении затратами.
6. Информационное обеспечение финансового менеджмента.
7. Роль и задачи управленческого учета на предприятии.
8. Направление операционного менеджмента.
9. Направления инвестиционного менеджмента.
10. Управление источниками финансирования, риски.
11. Различие между финансовым и управленческим учетом.
12. Направления классификации затрат.
13. Затраты для определения себестоимости.
14. Виды затрат для принятия решений.
15. Характеристика прямых и непрямых затрат. Общие затраты.
16. Затраты на продукт и затраты периоды.
17. Характеристика переменных затрат.
18. Характеристика постоянных затрат.
19. Соотношение прямых и непрямых , постоянных и переменных затрат (на примере предприятия).
20. Характеристика смешанных затрат.
21. Методы калькулирования затрат.
22. Калькулирование по полным затратам.
23. Калькулирование по переменным затратам.
24. Сравнение калькуляции по переменным и полным затратам.
25. Понятие маржинального дохода (прибыли) его значения.
26. Допущение и ограничения при расчете безубыточности.
27. Понятие и значение точки безубыточности.
28. Графический метод расчета безубыточности (бухгалтерская модель).
29. Расчет безубыточности экономическая модель.
30. Расчет безубыточности графическим методом уравнения и маржинального дохода.
31. Направления по целевому планированию прибыли.
32. Значение факторов снижения затрат при целевом планировании прибыли.
33. Понятия и значения операционного рычага.
34. Операционный рычаг с преобладанием постоянных и переменных затрат.
35. Использование результатов расчета, когда продукция не окупает переменные затраты.
36. Использование результатов расчета, когда продукция окупает переменные затраты частично постоянные.

37. Использование результатов расчета, когда продукция полностью окупает все затраты.
38. Понятие и значение коэффициента маржинальной прибыли.
39. Анализ маржинальной прибыли при недостатке ресурсов.
40. Анализ маржинальной прибыли при ограниченной мощности.
41. Анализ маржинальной прибыли при ограниченном спросе.
42. Структура анализа затрат при подготовке решений.

1. Управление — это:

- а) организация производства;
- б) планирование хозяйственно-финансовой деятельности;
- в) анализ платежеспособности и финансовой устойчивости;
- г) действие, организующее и направляющее какие-либо процессы.

2. К основным инструментам управления относятся:

- а) иерархия;
- б) культура;
- в) рынок;
- г) все перечисленные выше ответы.

3. Иерархия в управлении — это:

а) средство воздействия через отношение власти подчинения, принуждение человека сверху, контроль над распределением благ;

б) средство воздействия через вырабатываемые и признаваемые обществом ценности и социальные нормы;

в) средство воздействия через сеть равноправных отношений по горизонтали, основанных на купле-продаже продукции и услуг, на отношениях собственности, свобода и демократия;

г) не один из перечисленных выше ответов.

4. Сколько стадий включает в себя процесс управления экономикой предприятия:

- а) 1;
- б) 2;
- в) 3;
- г) 4.

5. На какой стадии управления ставится цель функционирования управляемого объекта, определяются количественные и качественные характеристики его развития:

- а) 1;
- б) 2;
- в) 3;
- г) 4.

6. На какой стадии управления организуются необходимые условия для функционирования управляемого объекта:

- а) 1;
- б) 2;
- в) 3;
- г) 4.

7. На какой стадии управления ведутся учет и контроль состояния объекта с целью получения промежуточных или конечных результатов, которыми оценивается степень достижения поставленных целей:

- а) 1;
- б) 2;
- в) 3;
- г) 4.

8. На какой стадии управления осуществляется регулирование отклонений, возникающих в ходе реализации поставленных целей, а также стимулирование работников и коллективов с целью повышения результативности их деятельности:

- а) 1;
- б) 2;
- в) 3;
- г) 4.

9. Управленческий учет — это:
- а) подсистема финансового учета, направленная на изыскание резервов повышения эффективности финансово-хозяйственной деятельности;
  - б) интегрированная система внутрихозяйственного учета, представляющая информацию о затратах и доходах организации и ее структурных подразделений с целью принятия необходимых управленческих решений;
  - в) особый вид учета, направленный на снижение бремени налогообложения;
  - г) система учета, которая ведется только менеджерами организации.
10. К основным функциям управленческого учета относятся:
- а) прогнозирование, планирование, организация, учет, контроль, регулирование, стимулирование, анализ, принятие решений;
  - б) планирование, приказы (распоряжения), учет, контроль, анализ;
  - в) организация управленческих структур и их взаимодействие;
  - г) принятие и передача необходимых приказов, распоряжений, указаний, рекомендаций, инструкций.
11. Предметом управленческого учета является:
- а) отчетность организации, передаваемая внешним пользователям информации;
  - б) коммерческая деятельность организации с целью оптимизации налогообложения;
  - в) производственная и сбытовая деятельность, а также налогообложение;
  - г) производственная, коммерческо-сбытовая и инвестиционная деятельность организации и ее структурных подразделений в процессе всего цикла управления.
12. К основным объектам управленческого учета относятся:
- а) затраты, доходы, трансфертные цены, система бюджетов, внутрихозяйственная отчетность;
  - б) оценка и калькуляция, приемы экономического анализа, экономико-математические и статистические методы;
  - в) документация и инвентаризация, экономико-математические и статистические методы;
  - г) документация и инвентаризация, оценка и калькуляция, приемы экономического анализа, экономико-математические и статистические методы.
13. Метод управленческого учета — это:
- а) планирование и анализ затрат и доходов организации и ее структурных подразделений;
  - б) бюджетирование, внутрихозяйственная отчетность, трансфертное ценообразование, система счетов и двойная запись;
  - в) активы и пассивы организации, балансовое обобщение, внутрихозяйственная и финансовая отчетность;
  - г) совокупность способов и приемов, отражающих предмет управленческого учета.
14. Какой учет называют стратегическим, прогнозным учетом:
- а) налоговый;
  - б) статистический;
  - в) бухгалтерский;
  - г) управленческий.
15. За неправильное ведение какого вида учета менеджерский аппарат организации может нести только административную ответственность:
- а) управленческого учета;
  - б) налогового учета;
  - в) статистического учета;
  - г) финансового учета.



16. Какой вид учета не ограничивается отражением исторической информации организации:
- а) статистический учет;
  - б) управленческий учет;
  - в) налоговый учет;
  - г) финансовый учет.
17. Группировка затрат в разрезе экономических элементов обязательна в:
- а) оперативном учете;
  - б) управленческом учете;
  - в) финансовом учете;
  - г) стратегическом учете.
18. Группировка затрат в разрезе статей калькуляции обязательна в:
- а) налоговом учете;
  - б) финансовом учете;
  - в) статистическом учете;
  - г) управленческом учете.
19. Качественная характеристика управленческой информации, в соответствии с которой она должна предоставляться в достаточном объеме для принятия на соответствующем уровне управленческого решения, называется:
- а) оперативность;
  - б) адресность;
  - в) достаточность;
20. К внеучетным источникам информации управленческого учета относятся:
- а) материалы проверок налоговой службы;
  - б) данные учетных регистров;
  - в) материалы постоянно действующих производственных совещаний;
  - г) материалы печати;
  - д) данные бухгалтерской отчетности.
21. Требование, в соответствии с которым учетная информация должна предоставляться в сроки, дающие возможность сориентироваться и вовремя принять эффективное решение, в противном случае она малопригодна для целей управления, называется:
- а) адресность;
  - б) оперативность;
  - в) достаточность;
  - г) аналитичность;
  - д) полезность;
  - е) экономичность.
22. Требование, в соответствии с которым учетная информация должна предоставляться в достаточном объеме для принятия на соответствующем уровне управленческого решения, называется:
- а) адресность;
  - б) оперативность;
  - в) достаточность;
  - г) аналитичность;
  - д) полезность;
  - е) экономичность.
23. Явные издержки это:
- а) плановые затраты, связанные с производством и обращением продуктов, товаров, работ и услуг;
  - б) прогнозные затраты, связанные с производством и обращением продуктов, товаров, работ и услуг;

- в) фактические затраты, связанные с производством и обращением продуктов, товаров, работ и услуг;
- г) управленческие расходы, связанные с производством и обращением продуктов, товаров, работ и услуг.

24. Вмененные издержки это:

- а) плановая прибыль организации, полученная на альтернативном рынке;
- б) плановая прибыль организации, полученная по альтернативной цене;
- в) фактическая прибыль организации, полученная в результате производства и продажи альтернативного товара;
- г) упущенная выгода, связанная с выбором производства альтернативного товара, по альтернативной цене, на альтернативном рынке.

25. Для процесса принятия управленческих решений затраты организации подразделяются на:

- а) краткосрочных и долгосрочных периодов;
- б) планируемые и не планируемые;
- в) по местам и сферам их возникновения, функциям деятельности и центрам ответственности;
- г) явные и альтернативные, релевантные и нерелевантные, эффективные и неэффективные.

26. Для процесса прогнозирования затраты организации подразделяются на:

- а) краткосрочного и долгосрочного периодов;
- б) планируемые и не планируемые;
- в) эффективные и неэффективные;
- г) регулируемые и нерегулируемые.

27. Для процесса планирования затраты организации подразделяются на:

- а) прогнозируемые и непрогнозируемые;
- б) явные и вмененные;
- в) планируемые и не планируемые;
- г) релевантные и нерелевантные.

28. Для процесса контроля затраты организации подразделяются на:

- а) регулируемые и нерегулируемые;
- б) контролируемые и неконтролируемые;
- в) в пределах норм и нормативов и по отклонениям от них;
- г) прямые и косвенные.

29. Для процесса организации затраты предприятия подразделяются на:

- а) экономические элементы и статьи калькуляции;
- б) основные и накладные;
- в) на продукт и периодические;
- г) по местам и сферам их возникновения, функциям деятельности и центрам ответственности.

30. Для процесса учета затраты организации подразделяются на:

- а) одноэлементные и комплексные;
- б) релевантные и нерелевантные;
- в) явные и альтернативные;
- г) планируемые и непланируемые.

31. Для процесса анализа затраты организации подразделяются на:

- а) обязательные и поощрительные;
- б) регулируемые и нерегулируемые;
- в) фактические, плановые, нормативные, полные и частичные, общие и структурные;
- г) все перечисленные элементы.

32. Для процесса регулирования затраты организации подразделяются на:

- а) обязательные и поощрительные;
  - б) регулируемые и нерегулируемые;
  - в) продукт и периодические;
  - г) экономические и финансовые.
33. Для процесса стимулирования затраты организации подразделяются на:
- а) краткосрочного и долгосрочного периодов;
  - б) продукт и периодические;
  - в) обязательные и поощрительные;
  - г) в пределах смет и стандартов и по отклонениям от них.
34. По сфере возникновения и функциям деятельности затраты подразделяются на:
- а) прямые и косвенные;
  - б) постоянные и переменные;
  - в) снабженческо-заготовительные, производственные, сбытовые и организационно-управленческие;
  - г) основные и накладные.
35. По способу включения в себестоимость продукции затраты подразделяются на:
- а) продукт и периодические;
  - б) основные и накладные;
  - в) прямые и косвенные;
  - г) одноэлементные и косвенные.
36. По отношению к объему производства и продаж затраты подразделяются на:
- а) постоянные и переменные;
  - б) прямые и косвенные;
  - в) основные и накладные;
  - г) продукт и периода.
37. По отношению к технологическому процессу изготовления продукции затраты подразделяются на:
- а) основные и накладные;
  - б) снабженческие и сбытовые;
  - в) прямые и косвенные;
  - г) планируемые и непланируемые.
38. Эффективные затраты — это:
- а) полученные организацией доходы от безвозмездных поступлений;
  - б) полученные организацией доходы от применения штрафных санкций;
  - в) производительные затраты, обеспечивающие получение дохода;
  - г) убытки.
39. Неэффективные затраты — это:
- а) процесс уплаты налогов;
  - б) процесс выдачи заработной платы;
  - в) процесс страхования имущества организации;
  - г) производственные потери.
40. При росте объема производства величина постоянных затрат:
- а) в расчете на единицу продукции уменьшается;
  - б) в расчете на единицу продукции увеличивается;
  - в) равняется уровню переменных затрат;
  - г) выше перечисленные ответы не верны.
41. При снижении объема производства величина постоянных затрат:
- а) в расчете на единицу продукции уменьшается;
  - б) в расчете на единицу продукции увеличивается;
  - в) равняется уровню переменных затрат;
  - г) выше перечисленные ответы не верны.

Учреждение образования  
«Брестский государственный технический университет»

**УТВЕРЖДАЮ**

Первый проректор

Брестского государственного  
технического университета

\_\_\_\_\_ А.М. Омелянюк

«    » \_\_\_\_\_ 201    г.

Регистрационный № УД-\_\_\_\_\_ /уч.

**«УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ»**  
(наименование дисциплины)

**Учебная программа учреждения высшего образования  
по учебной дисциплине для специальности II ступени (магистратура)**

1 - 25 80 01 «Экономика»

2019 г.

Учебная программа составлена на основе образовательного стандарта магистратуры ОСВО 1-25 80 01 -2019, учебного плана БрГТУ по специальности 1 - 25 80 01 Экономика №маг-139-19/уч от 30.04.2019

---

(название образовательного стандарта (образовательных стандартов),

**СОСТАВИТЕЛИ:**

Радчук А.П., доцент кафедры менеджмента, к.т.н., доцент

**РЕКОМЕНДОВАНА К УТВЕРЖДЕНИЮ:**

Кафедрой менеджмента  
(протокол №\_\_ от \_\_\_\_\_);

Зав кафедрой менеджмента, к.э.н., доцент

В.В. Зазерская

Методической  
комиссией Экономического факультета  
(название факультета)

(протокол №\_\_ от \_\_\_\_\_);

Председатель

Л.А.Захарченко

Советом Брестского государственного технического университета  
(протокол №\_\_ от \_\_\_\_\_);

## 1 ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Одним из направлений совершенствования высшего образования в Республике Беларусь в условиях трансформации экономики является повышение уровня экономических знаний.

Изучение «Управление затратами на предприятии» относится к числу специальных дисциплин для магистрантов по специальностям 1–25 80 01 Экономика. Актуальность изучения дисциплины обусловлена необходимостью формирования национальной системы менеджмента, учитывающей все особенности белорусской экономической модели развития, стратегическую ориентацию в работе организаций, современные представления об источниках устойчивых конкурентных преимуществ организаций. Использование принципов и методов создает надежную основу получения в бизнесе новых конкурентных преимуществ и повышения результативности своей деятельности. Знания методов управления затратами позволяет принимать эффективные решения и значительно снизить риски.

Изучения курса позволяет магистрантам овладеть передовыми прикладными методиками развития способностей управленческого персонала, оценки потенциальных возможностей профессионального использования персонала, формирования проектно-инновационных групп и повышения их производственно-деловой активности.

Объем часов для специальности 1–25 80 01 Экономика (дневная /заочная)

Наименование видов деятельности магистранта, циклов дисциплин, дисциплин	Объём работы (в часах)							
	всего	в том числе аудиторных	лекции	лабораторные занятия	практические занятия	семинарские занятия	управляемая самост. работа	неуправляемая самостоят. работа
Управление затратами на предприятии	100/100	18/4	12/2		8/2		/96	80/
Форма контроля знаний – экзамен, ДО – 2 семестр; ФЗО – 3 семестр УЗ дневное и заочное обучение – 2 з.е.								

Целью изучения интегрированного модуля «Управление затратами» является формирование комплекса знаний о сущности, функциях, принципах, методах, инструментах и выработка практических навыков их использования в управлении организациями (предприятиями) через рациональное управление затратами в современных условиях.

**Задачи изучения дисциплины:**

- изучить функции, процессы и методы управления затратами организации;
- освоение системного характера управления затратами организации;
- изучить подходы к целевому планированию прибыли;
- сформировать навыки стратегического мышления;
- научить использовать базовые концепции, принципы и методы управления затратами на практике;
- освоить интеллектуальную технику индивидуальной и групповой работы руководителя;
- приобрести практические навыки принятия управленческих решений;
- создать теоретико-методическую основу для последующего непрерывного самообучения в области управления.

В результате изучения дисциплины магистрант должен:

**знать:**

- особенности управленческих отношений в хозяйственных системах;
- функции управления организацией и их основное содержание;
- содержание организационных процессов, организационной культуры и основы управления ими;
- методы управления;
- модели и методы оценки эффективности управления организацией;

**уметь:**

- использовать современные концепции, принципы и методы управления,
- проектировать организационную структуру;
- выбирать оптимальную стратегию;
- использовать технику индивидуальной и групповой работы менеджера, включая технику принятия управленческих решений;
- оценивать эффективность управления.

**Требования к компетентности специалиста**

Освоение образовательных программ по специальности 1-25 80 01 «Экономика» должно обеспечить формирование следующих групп компетенций:

УК-1- Быть способным применять методы научного познания (анализ, сопоставление, систематизация, абстрагирование, моделирование, проверка достоверности данных, принятие решений и др.) в самостоятельной исследовательской деятельности, генерировать и реализовывать инновационные идеи;

УК-3 -Проявлять инициативу, в том числе в ситуациях риска, разрешать проблемные ситуации на основе инновационного подхода;

УК-6 - Владеть методологией научного познания, быть способным анализировать и оценивать содержание и уровень философско-методологических проблем при решении задач научно-исследовательской и инновационной деятельности;

УПК-1 - Быть способным анализировать поведение хозяйствующих субъектов в условиях различных типов рыночных структур, исследовать и

разрабатывать рыночную стратегию организации, оценивать последствия государственной микроэкономической политики;

УПК-5 - Быть способным осуществлять анализ данных для решения экономических, управленческих, научно-исследовательских задач;

СК-3 - Уметь формировать, обрабатывать и анализировать базы данных для решения практических бизнес-задач в условиях неопределенности

## 2.1. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ «УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ»

для специальности 1 - 25 80 01 Экономика

(для заочной формы обучения)

Номер раздела, темы	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов					Количество часов УСР/НУСР	Форма контроля знаний
		Всего	Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Лабораторные занятия		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Содержание, цели и задачи управления затратами на предприятии. Роль управленческая учета	37	1	-	-	-	-/36	экзамен
2.	Затраты, их учет и классификация. Калькулирование	32	1	1	-	-	-/30	экзамен
3.	Целевое планирование прибыли	31	-	1			-/30	экзамен
	Итого:	100	2	-2	-	-	96	



**ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ  
«УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ»**

для специальностей 1 - 25 80 01 Экономика (для дневной формы обучения)

Номер раздела, темы	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов					Количество часов УСР/НУСР	Форма контроля знаний
		Всего	Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Лабораторные занятия		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Содержание, цели и задачи управления затратами на предприятии	16	2	-	-	-	/14	экзамен
2	Управленческий учет, его роль при подготовке решений	15	2	-	-	-	/13	экзамен
3	Затраты, их учет и классификация. Калькулирование	17	2	2	-	-	/13	экзамен
4	Планирование затрат	17	2	2	-	-	/13	экзамен
5	Методы расчета безубыточности. Экономическая и бухгалтерская модель	18	2	2			/14	экзамен
6	Целевое планирование прибыли. Расчет эффективности решений	17	2	2	-	-	/13	экзамен
	Итого:	100	12	8	-	-	/80	

### 3.1. СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЫ «УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ»

#### **Тема 1. Содержание, цели и задачи управления затратами на предприятии.**

Цели, задачи, субъект и объект изучения дисциплины. Функции и принципы управления затратами. Особенности управления затратами при различных видах организационных структур управления предприятием. Информационные потоки в системе управления затратами, требования, предъявляемые к информации.

Объем лекционных занятий – 2 часа

#### **Тема 2. Управленческий учет**

Роль и место управленческого учета в системе управления затратами. Сущность управленческого учета на предприятии. Связь видов учета и отчетности в единой системе бухгалтерского учета. Объекты, методы и модель управленческого учета. Концепция центров ответственности в управленческом учете. Взаимодействие финансового и управленческого учета. Система учета издержек предприятия. Система управленческого контроля.

Объем лекционных занятий – 2 часа

#### **Тема 3. Затраты, их учет и классификация. Калькулирование**

Сущность понятий: издержки, затраты, расходы. Основные признаки классификации затрат. Классификация затрат для расчета себестоимости, оценки запасов и определения величины полученной прибыли. Классификация затрат для принятия решений и планирования. Классификация затрат для осуществления контроля и регулирования. Роль калькулирования себестоимости продукции в управлении производством. Себестоимость продукции: ее состав и виды. Принципы калькулирования, его объект и методы. Методы распределения накладных расходов. Методы калькулирования себестоимости продукции (работ, услуг). Попередельный метод калькулирования себестоимости продукции. Попроцесный метод калькулирования. Позаказный метод калькулирования. Калькулирование полной себестоимости продукции. Преимущества и недостатки методов калькулирования.

Объем лекционных занятий – 2 часа

#### **Тема 4. Планирование затрат**

Необходимость планирования затрат. Планирование себестоимости. Источники и факторы снижения себестоимости продукции. Необходимость планирования затрат. Калькулирование по полным и переменным затратам при планировании затрат.

Объем лекционных занятий – 2 часа

#### **Тема расчета 5. Методы безубыточности**

Процесс принятия управленческих решений. Методы анализа безубыточности производства. Эффект операционного рычага. Понятие маржинального дохода. Бухгалтерский и экономические модели расчета

безубыточности. Принятие решений в условиях ограниченного спроса, ограниченной мощности и ресурсов.

Объем лекционных занятий – 2 часа

### **Тема 6. Целевое планирование прибыли**

Необходимость и задачи целевого планирования прибыли. Роль факторов снижения постоянных и переменных затрат, цены, увеличения продаж при планировании прибыли.

Объем лекционных занятий – 2 часа

## **3.2 ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ ПО КУРСУ «УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ»**

### **Тема 3. Затраты, их учет и классификация. Калькулирование**

Решение задач по снижению расходов по отдельным статьям затрат. Решение задач с использованием методик калькулирования по полным и переменным затратам. Решение задач по группам: прямые – не прямые, постоянные – переменные.

Объем практических занятий – 2 часа

### **Тема 4. Планирование затрат**

Обсуждение основных вопросов темы, выступление студентов с докладами, их обсуждение.

Объем практических занятий – 2 часа

### **Тема 5. Принятие управленческих решений**

Решение задач по расчету безубыточным методом уравнения, маржинального дохода графическим методом, а также по методу максимальной и минимальной точки. Решение задач по нахождению точки безубыточности аналитическим и графическим методами. Решение задач по изменению объемов продаж с использованием эффекта операционного рычага.

Объем практических занятий – 2 часа

### **Тема 6. Целевое планирование прибыли**

Решение по степени влияния различных факторов (постоянные и переменные затраты, продажи, цены) на результирующий показатель прибыли.

Объем практических занятий – 2 часа

### 3.3. НЕУПРАВЛЯЕМАЯ САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА ПО КУРСУ «УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ» (дневная/заочная форма обучения)

#### **Тема 1. Содержание, цели и задачи управления затратами на предприятии.**

Особенности управления затратами при различных видах организационных структур управления предприятием. Информационные потоки в системе управления затратами, требования, предъявляемые к информации. Роль калькулирования себестоимости продукции в управлении производством. Себестоимость продукции: ее состав и виды. Принципы калькулирования, его объект и методы. Методы распределения накладных расходов.

#### **Тема 2. Управленческий учет**

Концепция центров ответственности в управленческом учете. Взаимодействие финансового и управленческого учета. Система учета издержек предприятия. Система управленческого контроля. Методы калькулирования себестоимости продукции (работ, услуг). Метод учета фактических затрат и калькулирования фактической себестоимости продукции. Нормативный метод учета затрат и калькулирования себестоимости продукции.

#### **Тема 3. Затраты, их учет и классификация. Калькулирование**

Классификация затрат для принятия решений и планирования. Классификация затрат для осуществления контроля и регулирования. Попередельный метод калькулирования себестоимости продукции. Попроцессный метод калькулирования. Позаказный метод калькулирования. Калькулирование полной себестоимости продукции. Учет неполной себестоимости продукции.

#### **Тема 4. Планирование затрат**

Планирование себестоимости по нормам. Планирование себестоимости по факторам. Источники и факторы снижения себестоимости продукции. Необходимость планирования затрат.

#### **Тема 5. Принятие управленческих решений**

Эффект операционного рычага. Принятие решений по ценообразованию. Планирование ассортимента продукции, подлежащей реализации. Решения по выпуску новой продукции

## 4.1.ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ «УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ»

### **Основная литература:**

4.1.1. Анискин, Ю.П. Планирование и контроллинг: учебник по спец. "Менеджмент организации" / Ю. П. Анискин, А. М. Павлова. – М. : Омега-Л, 2013. – 280 с. – Рек. Советом Учеб.-метод. объединения вузов России по образованию в обл. менеджмента.

4.1.2. Друри, К. Управленческий и производственный учет / К. Друри. – М.: ООО "Издательство "Юнити-Дана",2015. – 1423 с.

4.1.3. Краткий курс лекций и практических занятий по дисциплине «Управление затратами на предприятии» для магистрантов дневной и заочной форм обучения БрГТУ - 2010

### **Дополнительная литература:**

4.1.4. Дойл, Д.П. Управление затратами : стратегическое руководство / Д. П. Дойл ; пер. с англ. И.В. Козырь, Н.С. Сологуб. - М. : Волтерс Клувер, 2012. – 253 с.

4.1.5. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование : пер. с нем. / Horvath & Partners. - М. : Альпина Бизнес Букс, 2015. – 268 с. : ил. – (Модели менеджмента ведущих корпораций).

4.1.6. Мурачева, Т.И. Учет затрат на реализацию в системе логического управления: состояние, проблемы и пути решения / Т. И. Мурачева. – 2010. – 245 с.

## 5.1. ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ

1. Необходимость управления затратами.
2. Факторы влияния на увеличение прибыли.
3. Структура затрат предприятия и ее совершенствование.
4. Основные резервы сокращения затрат
5. Роль финансового менеджмента при управлении затратами.
6. Информационное обеспечение финансового менеджмента.
7. Роль и задачи управленческого учета на предприятии.
8. Направление операционного менеджмента.
9. Направления инвестиционного менеджмента.
10. Управление источниками финансирования, риски.
11. Различие между финансовым и управленческим учетом.
12. Направления классификации затрат.
13. Затраты для определения себестоимости.
14. Виды затрат для принятия решений.
15. Характеристика прямых и косвенных затрат. Общие затраты.
16. Затраты на продукт и затраты периоды.
17. Характеристика переменных затрат.
18. Характеристика постоянных затрат.

19. Соотношение прямых и косвенных, постоянных и переменных затрат (на примере предприятия).
20. Характеристика смешанных затрат.
21. Методы калькулирования затрат.
22. Калькулирование по полным затратам.
23. Калькулирование по переменным затратам.
24. Сравнение калькуляций по переменным и полным затратам.
25. Понятие маржинального дохода (прибыли) его значения.
26. Допущения и ограничения при расчете безубыточности.
27. Понятие и значение точки безубыточности.
28. Графический метод расчета безубыточности (бухгалтерская модель).
29. Расчет безубыточности экономическая модель.
30. Расчет безубыточности графическим методом уравнения и маржинального дохода.
31. Направления по целевому планированию прибыли.
32. Значение факторов снижения затрат при целевом планировании прибыли.
33. Понятия и значения операционного рычага.
34. Операционный рычаг с преобладанием постоянных и переменных затрат.
35. Использование результатов расчета, когда продукция не окупает переменные затраты.
36. Использование результатов расчета, когда продукция окупает переменные затраты частично постоянные.
37. Использование результатов расчета, когда продукция полностью окупает все затраты.
38. Понятие и значение коэффициента маржинальной прибыли.
39. Анализ маржинальной прибыли при недостатке ресурсов.
40. Анализ маржинальной прибыли при ограниченной мощности.
41. Анализ маржинальной прибыли при ограниченном спросе.
42. Структура анализа затрат при подготовке решений.

## УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА ДИСЦИПЛИНЫ «УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ»

Номер раздела, темы	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов Очное/заочное					Количество часов УСР/НУСР	Форма контроля знаний
		Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Лабораторные занятия	Иное		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	<p><b>Содержание, цели и задачи управления затратами на предприятии</b></p> <p>1. Субъекты и объекты изучения дисциплины: «Управление затратами».</p> <p>2. Функции управления затратами.</p> <p>3. Принципы управления затратами.</p>	2/	1/				36/14	экзамен
2	<p><b>Управленческий учет</b></p> <p>1. Роль и место управленческого учета в системе управления затратами.</p> <p>2. Предмет, метод, задачи и объекты управленческого учета.</p> <p>3. Принципы управленческого учета.</p> <p>4. Виды учета и различия между ними.</p> <p>Виды центров ответственности на предприятии.</p>	2/	2/				-/13	экзамен
3	<p><b>Затраты, их учет и классификация. Калькулирование</b></p> <p>1. Сущность понятий: издержки, затраты, расходы.</p> <p>2. Основные признаки классификации затрат.</p> <p>3. Классификация затрат для расчета себестоимости, оценки запасов и определения величины полученной прибыли.</p> <p>4. Роль калькулирования себестоимости продукции в управлении производством.</p> <p>5. Методы распределения накладных расходов.</p> <p>Себестоимость продукции: ее состав и виды.</p>	4/1	2/1				30/13	экзамен
4	<p><b>Планирование затрат</b></p> <p>1. Необходимость планирования затрат</p> <p>2. Планирование себестоимости</p> <p>Порядок расчета затрат.</p> <p>3. Планирование себестоимости, калькулирование по полным и</p>	2/1	1/1				-/13	экзамен

	переменным затратам							
5	<b>Принятие управленческих решений</b> 1. Процесс принятия управленческих решений. 2. Методы дифференциации издержек. 3. Расчет безубыточности, расчет операционного рычага	2/	1/				-/14	экзамен
6	<b>Целевое планирование прибыли</b> 1. Факторный анализ прибыли 2. Расчет эффективности в условиях ограниченного спроса ресурсов.	2/	1/				30/13	экзамен
	Итого	12/2	8/2				80/96	



## ПРОТОКОЛ СОГЛАСОВАНИЯ УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЫ

Название учебной дисциплины, с которой требуется согласование	Название кафедры	Предложения об изменениях в содержании учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине	Решение, принятое кафедрой, разработавшей учебную программу (с указанием даты и номера протокола) <sup>1</sup>
1.			

---

<sup>1</sup> При наличии предложений об изменениях в содержании учебной программы УВО.

ДОПОЛНЕНИЯ И ИЗМЕНЕНИЯ К УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЕ  
на \_\_\_\_ / \_\_\_\_ учебный год

№ п/п	Дополнения и изменения	Основание

Учебная программа пересмотрена и одобрена на заседании кафедры  
\_\_\_\_\_ (название кафедры) (протокол № \_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ 201\_ г.)

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_  
(ученая степень, ученое звание)      \_\_\_\_\_ (подпись)      \_\_\_\_\_ (И.О.Фамилия)

УТВЕРЖДАЮ  
Декан факультета

\_\_\_\_\_  
(ученая степень, ученое звание)      \_\_\_\_\_ (подпись)      \_\_\_\_\_ (И.О.Фамилия)