

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Владимирский государственный университет
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»
Кафедра экономики и стратегического управления

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ
К ЛАБОРАТОРНЫМ РАБОТАМ
ПО ДИСЦИПЛИНАМ
«СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ»
И «РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-
ПРОЦЕССОВ»**

Составители:
О.Л. ГОЙХЕР
М.И. ЗАКИРОВА



Владимир 2012

УДК 334.012
ББК 65.291.216
М54

Рецензент
Кандидат экономических наук, доцент
кафедры экономики и управления инвестициями и инновациями
Владимирского государственного университета
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых
С.Ю. Абрамова

Печатается по решению редакционно-издательского совета ВлГУ

Методические указания к лабораторным работам по дисциплинам «Стратегическое управление» и «Реинжиниринг бизнес-процессов» / Владим. гос. ун-т имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых ; сост. : О. Л. Гойхер, М. И. Закирова. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2012. – 52 с.

Содержат рекомендации для выполнения лабораторных работ по дисциплинам «Реинжиниринг бизнес-процессов» магистрантами 2-го курса, «Стратегическое управление» магистрантами 1-го курса.

Предназначены для студентов дневной и заочной форм обучения направлений 080200 – менеджмент, 081100 – государственное и муниципальное управление.

Рекомендованы для формирования профессиональных компетенций в соответствии с ФГОС 3-го поколения.

Табл. 4. Библиогр.: 12 назв.

УДК 334.012
ББК 65.291.216

ВВЕДЕНИЕ

В условиях жесткой конкуренции развитие компании во многом зависит от правильных и своевременно принятых решений. Кризисная и посткризисная ситуация заставляет менеджеров использовать инструментарий нестандартного видения с элементами множества управленческих направлений.

Под воздействием факторов как внутренней, так и внешней среды нарастает необходимость в развитии предприятия, его диверсификации, а также формировании значительного количества структурных подразделений. Возникает проблема в принятии управленческих решений. Задача методик, применяемых на предприятии, – предоставить всю информацию, интересующую руководство организации, для своевременного принятия правильных стратегических и тактических управленческих решений.

Данные методические указания отражают бюджетный аспект стратегического управления, способствуют наработке практических знаний и навыков у будущих магистров по формированию управленческих решений развития организации в процессе реинжиниринга его деятельности.

В результате выполнения заданий студент должен научиться решать конкретные управленческие задачи, уметь применять весь методический аппарат при проведении исследования, а также использовать полученные результаты в практической деятельности.

Семинар № 1. ПОНЯТИЕ И СОДЕРЖАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА

Доклады

1. Характеристика современного состояния и задач бухгалтерского учета в развитии предпринимательства в РФ.
2. Структура бухгалтерского учета и его место в информационной системе предприятия.
3. Сущность, содержание управленческого учета, его цели и задачи в управлении предприятием.
4. Сравнительная характеристика систем финансового и управленческого учета, область их применения.
5. Эффективность учетных систем и их согласование.
6. Виды учета в компонентах менеджмента, принципы управленческого учета.

Тест

Вопрос 1. Управленческий учет представляет собой подсистему:

- 1) статистического учета;
- 2) финансового учета;
- 3) бухгалтерского учета.

Вопрос 2. Основная цель управленческого учета состоит в предоставлении информации:

- 1) внешним пользователям;
- 2) внутренним пользователям;
- 3) органам исполнительной власти.

Вопрос 3. Требование обязательности ведения учета в наибольшей степени распространяется:

- 1) на финансовый учет;
- 2) управленческий учет;
- 3) оперативный производственный учет.

Вопрос 4. В функциональные обязанности бухгалтера-аналитика предприятия прежде всего входят:

- 1) анализ финансовой отчетности;
- 2) управленческое консультирование по вопросам планирования, контроля и регулирования деятельности центров ответственности;
- 3) налоговое консультирование.

Вопрос 5. Выделение управленческого учета из единой системы бухгалтерского учета было обусловлено:

- 1) требованиями законодательства по бухгалтерскому учету;
- 2) требованиями налоговых органов;
- 3) спецификой целей и задач управленческого учета.

Вопрос 6. Внутренняя управленческая отчетность публикуется в средствах массовой информации:

- 1) ежегодно;
- 2) ежеквартально;
- 3) в случае банкротства предприятия;
- 4) при смене руководителя предприятия;
- 5) не осуществляется ни при каких условиях.

Вопрос 7. Потребителями информации управленческого учета являются:

- 1) менеджеры предприятия;
- 2) акционеры предприятия;
- 3) налоговая инспекция;
- 4) банк на стадии принятия решения о выдаче предприятию кредита.

Вопрос 8. Управленческий учет:

- 1) регламентируется государством;
- 2) не регламентируется государством;
- 3) регламентируется государством в части состава затрат предприятия, включаемых в себестоимость.

Вопрос 9. В управленческом учете:

- 1) применение счетов и двойной записи обязательно;
- 2) невозможно применение системы счетов и двойной записи;
- 3) применение счетов и двойной записи необязательно, но считается высшей формой организации учета для управления.

Вопрос 10. Данные управленческого учета:

- 1) являются коммерческой тайной;
- 2) не являются коммерческой тайной;
- 3) являются или не являются коммерческой тайной по усмотрению усмотрению руководства.

Вопрос 11. Ответственность за правильность ведения управленческого учета несет:

- 1) главный бухгалтер;
- 2) бухгалтер-аналитик;
- 3) руководитель.

Задачи

Задача 1. К каким понятиям, указанным в таблице, относятся следующие поступления и расходы:

- 1) произведена оплата за товар, купленный во время распродажи в магазине;
- 2) поступила арендная плата за использование этого магазина арендатором;
- 3) во время паводка пришла в негодность часть материалов, находящихся на складе предприятия;
- 4) страховое общество возместило ущерб, причиненный паводком;
- 5) начислена амортизация на основные средства предприятия;
- 6) оплачен и получен материал от поставщиков;
- 7) поступил платеж за проданные изделия и реализованные услуги.

Классифицируйте данные операции в таблице.

Классификация операций

<i>Понятие</i>	<i>Операция</i>
1. Отток средств:	
1.1. Затраты, непосредственно связанные с производством продукции	
1.2. Коммерческие расходы	
1.3. Расходы, не относящиеся к процессам производства	
1.4. Оплата актива	
2. Приход средств:	
2.1. Выручка от продаж	
2.2. Прочие поступления денежных средств	

Задача 2. В состав организации входят:

- 1) основное производственное предприятие, которое занимается выпуском мелкой бытовой техники;
- 2) ремонтная мастерская, которая выполняет гарантийный и послегарантийный ремонт техники;
- 3) отдел сбыта, который реализует выпущенную технику;
- 4) два магазина розничной торговли, в которых реализуется продукция собственного производства и продукция поставщиков;

- 5) столовая;
- б) строительная бригада (выполняет работы для собственных нужд и для других организаций).

Создайте центры ответственности из структурных подразделений организации.

Задача 3. Определите наименование счета.

1. Счет используется для учета затрат:

- а) по выпуску промышленной и сельскохозяйственной продукции;
- б) по выполнению строительно-монтажных, геолого-разведочных и проектно-изыскательских работ;
- в) по оказанию услуг организации транспорта и связи;
- г) по выполнению научно-исследовательских и конструкторских работ.
- д) по содержанию и ремонту автомобильных дорог и т.п.

2. На этом счете могут быть отражены следующие расходы:

- а) административно-управленческие расходы;
- б) содержание общехозяйственного персонала, не связанного с производственным процессом;
- в) амортизационные отчисления и расходы на ремонт основных средств управленческого и общехозяйственного назначения;
- г) арендная плата за помещения общехозяйственного назначения;
- д) расходы по оплате информационных, аудиторских, консультационных и тому подобных услуг;
- е) другие аналогичные по назначению управленческие расходы.

3. Счет используется для учета затрат производств:

- а) на обслуживание различными видами энергии (электроэнергией, паром, газом, воздухом и др.);
- б) транспортное обслуживание;
- в) ремонт основных средств;
- г) изготовление инструментов, штампов, запасных частей; строительных деталей, конструкций или обогащение строительных материалов (в основном в строительных организациях).
- д) возведение (временных) нетитульных сооружений.
- е) добычу камня, гравия, песка и других нерудных материалов;
- ж) лесозаготовки, лесопиление;

з) засолку, сушку и консервирование сельскохозяйственных продуктов и т.д.

4. На этом счете могут быть отражены следующие расходы:

а) по содержанию и эксплуатации машин и оборудования;

б) амортизационные отчисления и затраты на ремонт основных средств и иного имущества, используемого в производстве;

в) расходы по страхованию указанного имущества;

г) расходы на отопление, освещение и содержание помещений.

д) арендная плата за помещения, машины, оборудование, используемые в производстве;

е) оплата труда работников, занятых обслуживанием производства;

ж) другие аналогичные по назначению расходы.

5. По дебету этого счета собираются затраты по выявленному внутреннему и внешнему браку (стоимость неисправимого, т.е. окончательного, брака, расходы по исправлению и т.п.).

6. Счет предназначен для обобщения информации о наличии и движении полуфабрикатов собственного производства в организациях, ведущих обособленный их учет.

Кейс

Проблема. В компании создается новое подразделение "Отдел спецдоговоров" для повышения эффективности работы со специальными клиентами.

Задача. Вести базу договоров с некоторой спецификацией, отслеживать задолженности (дебиторскую и кредиторскую).

Вопросы и задания

1. Место управленческого учета в системе управления предприятием.

2. Структура информационного поля предприятия.

3. Определение управленческого учета, его цели и задачи.

4. Сравнительная характеристика систем финансового и управленческого учета.

5. Организация бухгалтерского управленческого учета на предприятии.

6. Какой вид учета важнее для предприятия: финансовый или управленческий?

Семинар № 2. УЧЕТ ДОХОДОВ И РАСХОДОВ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА

Доклады

1. Элементы производственных затрат (издержек).
2. Затраты на продукт и расходы периода.
3. Понятия «калькулирование» и «калькуляция».
4. Объекты учета затрат и калькулирования; факторы, определяющие их выбор.
5. Калькулирование материальных затрат.
6. Преимущества и недостатки методов оценки материальных затрат – ФИФО, ЛИФО, средней взвешенной себестоимости.
7. Калькулирование трудовых затрат при различных системах оплаты труда.
8. Методы начисления амортизации.
9. Косвенные затраты, методы их распределения по продуктам.

Тест

Вопрос 1. Объекты учета затрат и калькулирования совпадают при использовании:

- 1) попроцессного метода учета затрат и калькулирования;
- 2) позаказного метода учета затрат и калькулирования;
- 3) попередельного метода учета затрат и калькулирования;
- 4) в двух первых случаях.

Вопрос 2. Объектом калькулирования является:

- 1) место возникновения затрат;
- 2) продукт, работа, услуга;
- 3) центр затрат.

Вопрос 3. Себестоимость продукции – это:

- 1) стоимость продукции на рынке;
- 2) выраженные в денежной форме затраты на производство и реализацию продукции.

Вопрос 4. Амортизация основных средств классифицируется:

- 1) как калькуляционная статья;
- 2) экономический элемент;
- 3) все ответы верны.

Вопрос 5. Калькуляционная единица – это:

- 1) измеритель объекта калькулирования;
- 2) единица готовой продукции;
- 3) все ответы верны.

Задачи

Задача 1. Определите норму амортизации по методу равномерного перенесения стоимости основных производственных фондов на готовую продукцию, если срок службы: $T_n = 15$ лет; $T_n = 10$ лет; $T_n = 8$ лет; $T_n = 5$ лет.

Задача 2. Определите норму амортизации по годам эксплуатации для оборудования со сроком службы $T_{сл} = 8$ лет методом ускоренной амортизации.

Задача 3. Определите потребность в оборотных средствах (несколькими методами), если себестоимость реализованной продукции $Срп = 40$ млн. руб., фактическое количество оборотов $Оф = 10$, коэффициент закрепления оборотных средств $Ко = 0,1$.

Задача 4. Определите сумму высвобождения оборотных средств, если себестоимость реализованной продукции $Срп = 20$ млн руб., норматив оборотных средств $ОСф = 4$ млн руб. Длительность одного оборота в плановом году ДД сократится до 12 дней.

Кейс

Проблема. Ваша компания перешла на безбумажную форму сдачи отчетности. Возникла такая ситуация: вы немного задержались с составлением отчета и отправили его только в последний возможный для этого день. А оператор связи выдал сбой, в результате чего ваша отчетность не дошла до адресата.

Задача. Какие действия вы можете предпринять в этом случае, чтобы избежать штрафа?

Вопросы и задания

1. Дайте определение калькуляции.
2. Назовите виды калькуляции.
3. Какие виды себестоимости вы знаете?
4. Что представляет собой калькуляционная единица?

5. Какие группы калькуляционных единиц вы знаете?
6. Назовите модели калькуляции себестоимости продукции.
7. По каким признакам классифицируют методы учета затрат?
8. Сущность, роль, виды и задачи калькулирования.

Семинар № 3. КЛАССИФИКАЦИЯ ИЗДЕРЖЕК В УПРАВЛЕНЧЕСКОМ УЧЕТЕ

Доклады

1. Принципы группировки издержек производства.
2. Традиционные подходы к группировке затрат на производство и их назначение.
3. Характеристика затрат на производство по элементам.
4. Группировка затрат на производство по статьям расходов.
5. Классификация затрат по способу включения в себестоимость продукции: прямые, косвенные.
6. Классификация затрат по отношению к изменению объема производства: переменные, постоянные.
7. Классификация затрат в зависимости от задач управления: для планирования и принятия решений, для контроля и регулирования.
8. Концепции учета полных затрат на производство продукции и учета затрат по сокращенной номенклатуре статей.

Тест

Вопрос 1. К отложенным расходам относятся:

- 1) резервы предстоящих расходов и платежей;
- 2) расходы будущих периодов.

Вопрос 2. «Запасоемкими» затратами являются:

- 1) затраты на продукт;
- 2) затраты периода.

Вопрос 3. На какой вопрос дает ответ информация о затратах в разрезе экономических элементов:

- 1) какие ресурсы были использованы предприятием в ходе осуществления деятельности?

2) куда были направлены ресурсы предприятия в ходе осуществления деятельности?

Вопрос 4. Расходы на подготовку и освоение производства – это:

- 1) статья затрат;
- 2) элемент затрат.

Вопрос 5. Затраты на продукт – это:

1) затраты, которые непосредственно связаны с осуществлением производственной деятельности предприятия, изготовлением продукции;

2) затраты, которые в момент их возникновения можно непосредственно отнести на объект калькулирования на основе первичных документов;

3) затраты, величина которых меняется в зависимости от уровня деловой активности предприятия.

Вопрос 6. Релевантными затратами считаются:

1) затраты, рассчитанные для нескольких проектов с использованием единых правил;

2) затраты, имеющие существенное значение для принятия управленческого решения;

3) сумма затрат, связанная с конкретным проектом;

4) общие для двух альтернативных проектов затраты.

Вопрос 7. По методу признания в качестве расходов (в отчете о прибылях и убытках) затраты классифицируют:

- 1) на прямые и косвенные;
- 2) на продукт и за период;
- 3) постоянные и переменные;
- 4) релевантные и нерелевантные.

Вопрос 8. В качестве носителя затрат могут выступать:

- 1) цех;
- 2) продукт (услуга);
- 3) предприятие.

Вопрос 9. Периодические расходы состоят:

- 1) из коммерческих и управленческих расходов.
- 2) производственных затрат, информация о которых накоплена на бухгалтерских счетах за отчетный период;
- 3) общецеховых расходов.

Вопрос 10. Метод высшей и низшей точек предназначен:

- 1) для минимизации затрат;
- 2) разделения затрат на постоянную и переменную составляющие;
- 3) оптимизации производственных результатов.

Задачи

Задача 1. Два предприятия А и Б, входящие в акционерное общество, имеют следующие итоги работы за полугодие (млн руб.):

Показатель	Предприятие	
	А	Б
1. Объем товарной продукции	250	390
2. Полная себестоимость товарного выпуска:	200	300
постоянные затраты FC	60	180
переменные затраты VC	140	120

Определите:

- 1) удельные затраты на 1 руб. товарной продукции А и Б (руб.);
- 2) рентабельность продукции А и Б;
- 3) какое из предприятий при прочих равных условиях имеет более высокую фондовооружённость труда?

Задача 2. Рыночная цена товара составляет 495 руб., розничная надбавка к цене – 25 %, наценка сбытовой организации – 10 %, НДС – 20 %, полная себестоимость продукции предприятия – 250 руб.

Определите:

- 1) прибыль предприятия;
- 2) рентабельность продукции.

Кейс

Проблема. Компания оказывает клиентам сервисные услуги по нескольким проектам. В последнее время число проектов резко возросло, и для выполнения работ в срок понадобилось привлечение внештатных исполнителей. С этой целью возникла необходимость использовать систему со следующим функционалом:

- 1) ведение финансовых взаиморасчетов с клиентами - счета, акты, оплата – по каждому проекту;
- 2) указание в счете позиций выполненных работ по каждому проекту;
- 3) оценка состояния взаиморасчетов, задолженностей;
- 4) учет заявок, полученных от клиента, – описание, состояние, акцепты;
- 5) распределение работ по каждой заявке между исполнителями (в одной заявке несколько работ разных типов и, соответственно, разные исполнители);
- 6) ведение истории работ по каждой заявке;
- 7) учет финансовых взаимоотношений по каждому исполнителю – суммы выполненных работ, выплаты, состояние взаиморасчетов;
- 8) учет себестоимости и остатка по проекту.

Задача. Выберите наиболее подходящие функции.

Вопросы и задания

1. Дайте определение понятий «издержки», «затраты» и «расходы».
2. Перечислите классификации затрат по направлениям деятельности.
3. Назовите статьи калькуляции, отражающие затраты на производство.
4. Перечислите элементы затрат, образующих себестоимость продукции.
5. Охарактеризуйте прямые и косвенные затраты.
6. Какова сущность основных и накладных затрат?
7. Как классифицируются затраты по отношению к объему производства?
8. Классификация расходов организации и их признание в бухгалтерском учете.
9. Направление классификации затрат на производство и продажу продукции.
10. Классификация затрат для определения себестоимости и оценки полученной прибыли.
11. Классификация затрат для принятия управленческих решений и планирования.

12. Классификация затрат для контроля и регулирования деятельности.

13. Учетная политика организации для целей управленческого учета.

14. Затраты прямые и косвенные.

15. Затраты основные и накладные.

Семинар № 4. УПРАВЛЕНИЕ ПО ЦЕНТРАМ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Доклады

1. Разработка форм, содержание внутривозвратной отчетности, периодичности и сроков ее представления.

2. Использование смет для планирования и контроля затрат.

3. Отчетность центров прибыли.

4. Показатели оценки центров инвестиций.

5. Трансфертное ценообразование как инструмент оценки деятельности центров ответственности.

6. Преимущества и недостатки децентрализации управления и учета по центрам ответственности.

7. Факторы, определяющие решение предприятия о составе центров ответственности.

8. Этапы формирования системы центров ответственности.

9. Учетная политика и ее роль в принятии решений по управлению предприятием.

10. Формирование информации через элементы учетной политики, влияющие на себестоимость и финансовый результат.

11. Закрепление в учетной политике принципов управленческого учета.

Тест

Вопрос 1. Центры ответственности – это:

1) структурные единицы предприятия, для которых формируются планы и которые отчитываются за результаты их выполнения;

2) структурные единицы предприятия, которые отчитываются за остаток наличных денежных средств.

Вопрос 2. Оценка деятельности центров ответственности будет объективной при выполнении следующих условий:

1) руководство знает методику расчета показателей, по которым выполняется оценка, и их значение;

2) Руководству известны конкретные условия деятельности соответствующих сегментов бизнеса;

3) Затраты, общие для всех компонентов бизнеса (общекорпоративные накладные расходы), должны быть распределены между ними на справедливой основе;

4) Все ответы верны.

Вопрос 3. Центр затрат – это:

1) подразделение, ответственное за планирование затрат;

2) подразделение, отвечающее за осуществление затрат;

3) все ответы верны.

Вопрос 4. В список возможных отчетов для «центра затрат» входят в том числе следующие:

1) план производства;

2) бюджет движения денежных средств;

3) бюджет доходов и расходов.

Вопрос 5. Центр прибыли – это:

1) подразделение, ответственное только за финансовые результаты;

2) подразделение, отвечающее за затраты и финансовые результаты;

3) бухгалтерия предприятия.

Вопрос 6. В отчетах, составленных по центрам прибыли, общекорпоративные накладные расходы:

1) распределяются между центрами ответственности согласно базе, определенной руководством;

2) не распределяются между центрами ответственности и возмещаются из валовой прибыли компании общей суммой;

3) возможен любой из названных вариантов в зависимости от решения руководства.

Вопрос 7. Не все активы компании идентифицированы с конкретными центрами ответственности. Это означает, что:

1) уровень нормы прибыли, устанавливаемый подразделением, не должен превышать стоимости капитала компании;

2) уровень нормы прибыли, устанавливаемый подразделением, должен быть выше стоимости капитала компании;

3) ответ зависит от отраслевой принадлежности бизнес-единиц.

Вопрос 8. Оценка деятельности центров ответственности будет объективной при выполнении следующих условий:

1) руководство знает методику расчета показателей, по которым выполняется оценка, и их значение;

2) руководству известны конкретные условия деятельности соответствующих сегментов бизнеса;

3) затраты, общие для всех сегментов бизнеса (общешфирменные накладные расходы), должны быть распределены между ними на справедливой основе.

4) все ответы верны.

Вопрос 9. Основу централизованных структур управления составляют:

1) административные подразделения;

2) производственные и сбытовые подразделения;

3) производственные и обслуживающие подразделения.

Вопрос 10. Необходимость децентрализации может быть вызвана:

1) изменением формы собственности предприятия;

2) укрупнением масштабов;

3) выпуском новой продукции.

Вопрос 11. Контрольный отчет – это:

1) сравнение фактических результатов с прогнозируемыми показателями деятельности;

2) отчет по итогам работы подразделения;

3) отчет по итогам работы предприятия.

Вопрос 12. Объектом управленческого учета являются:

1) затраты и финансовые результаты по центрам ответственности;

2) объемы производства и продаж по центрам ответственности;

3) оперативная учетная информация по центрам ответственности.

Задачи

Задача 1. При полной (100 %) загрузке производственных мощностей предприятие может произвести 24 000 ед. однородной продукции. Совокупные затраты составят 120 000 д.е., 1/5 часть их представ-

ляют интервально изменяемые FC расходы. Цена единицы продукции – 12,4 д.е.

Определите:

1) уровень загрузки производственных мощностей при выпуске 14 400 ед.;

2) величину общей прибыли, прибыли на единицу продукции, общих VC затрат и переменных расходов на единицу при полной загрузке производственных мощностей;

3) общую сумму прибыли и прибыли на единицу продукта при выпуске 18 000 изд.;

4) объем производства и продаж для достижения точки «О» прибыли;

5) объем продаж, при котором может быть получена прибыль 24000 д.е.;

6) точку «О» прибыли при изготовлении 24 000 изд., если FC затраты увеличатся на 40 %;

7) на какую величину возрастет общая сумма прибыли и прибыль на единицу продукции при объеме продаж 32 000 ед.

Математическая зависимость:

$$\text{Пр} = \text{Выр} - \text{FC} - \text{VC} (\text{Ц}_{\text{реализ}} \cdot \text{Q}_{\text{прод. ед.}}) - \text{FC} - (\text{VC}_{\text{на ед.}} \cdot \text{Q}),$$

где Пр – прибыль; Выр – выручка; $\text{Ц}_{\text{реализ}}$ – цена реализованной продукции; $\text{Q}_{\text{кол-во проданных ед.}}$ – количество проданных единиц; $\text{VC}_{\text{на ед.}}$ – переменные затраты на единицу продукции.

Далее $\text{Пр} = 0$, а Выр равна сумме FC и VC (см. выше).

Задача 2. Предприятие «Альфа» производит 100000 изд. в месяц с общими затратами 320 000 д.е. и выручкой 400 000 д.е. Переменные затраты преимущественно прямо пропорциональны объему производства.

Определите:

1) величину переменных затрат на ед. продукции при постоянных расходах 80 000 и 120 000 д.е.;

2) точку «О» прибыли.

Кейс

Проблема. Компания – крупный перевозчик сжиженных углеводородных газов, принадлежащий на 100 % государству, сейчас находится на пороге приватизации.

В результате активной интеграции производителей газа в перевозку усиливается давление на компанию, что вызывает значительное падение рентабельности и доли на рынке.

Выбор будущего акционера – транспортной компании или производителя газа – оказывает огромное влияние на достижение как целей государства, так и стратегических приоритетов компании и должен обеспечивать:

- 1) сохранение конкуренции на рынке перевозок сжиженных газов;
- 2) сохранение доли компании на рынке перевозок;
- 3) повышение эффективности работы компании;
- 4) бесперебойные поставки газа стратегически важным объектам.

Задача. Оцените возможные варианты приватизации компании исходя из интересов компании и ее главного акционера – государства.

Составьте пакет документов, описывающих варианты приватизации для лиц, принимающих решение о возможных вариантах приватизации.

Вопросы и задания

1. Дайте определение центра затрат и места формирования затрат.
2. Понятие «центр» ответственности.
3. По каким признакам классифицируются центры и места затрат?
4. Раскройте сущность учета по центрам затрат, центру прибыли и центру инвестиций.
5. Что понимается под объектом учета затрат?
6. Понятия «место затрат» и «центр ответственности».
7. Виды мест и центров ответственности.
8. Учет затрат, классификация центров ответственности по объему полномочий и обязанностей.
9. Классификация центров ответственности по производственным функциям, учет и распределение затрат.

Семинар № 5. МОДЕЛИ ФОРМИРОВАНИЯ И УЧЕТА ЗАТРАТ В УПРАВЛЕНЧЕСКОМ УЧЕТЕ

Доклады

1. Понятие метода учета затрат на производство и калькулирования себестоимости продукции (работ, услуг).
2. Выбор и проектирование систем учета и контроля затрат в организациях.
3. Попроцессный (попередельный) методы учета затрат и калькулирования себестоимости.
4. Особенности и сфера применения.
5. Учетные записи в попроцессном методе калькулирования.
6. Позаказный (произдельный) метод учета затрат и калькулирования себестоимости.
7. Особенности и сфера применения.
8. Учетные записи в позаказном методе калькулирования.
9. Учет и контроль издержек производства и продаж продукции по видам расходов.
10. Учет и исчисление затрат по местам формирования и центрам ответственности.
11. Учет и распределение затрат по объектам калькулирования.
12. Проблемы распределения косвенных затрат.

Тест

Вопрос 1. Расчет себестоимости единицы продукции может осуществляться методом простого одноступенчатого калькулирования при условии:

- 1) производства однородной продукции;
- 2) отсутствия запасов незавершенного производства;
- 3) отсутствия запасов готовой продукции;
- 4) при выполнении всех трех вышеперечисленных условий.

Вопрос 2. Использование принципа «пропорциональности» для распределения косвенных затрат означает:

- 1) что величина распределяемых затрат и величина выбранной базы распределения должны находиться в пропорциональной зависимости.

2) величина распределяемых косвенных затрат должна находиться в пропорциональной зависимости от величины прямых затрат;

3) база распределения должна находиться в пропорциональной зависимости от продолжительности отчетного периода.

Вопрос 3. В условиях материалоемкого производства в качестве базы для распределения косвенных расходов между отдельными видами продукции (работ, услуг) целесообразно выбрать:

1) количество изготовленных изделий каждого вида;

2) стоимость материальных ресурсов, необходимых для изготовления каждого изделия;

3) стоимость прямых затрат, необходимых для выполнения каждого изделия;

4) количество станко-часов, отработанных оборудованием в связи с производством изделия каждого вида.

Вопрос 4. Позаказный метод учета затрат и калькулирования применяется:

1) на промышленных предприятиях с единичным и мелкосерийным производством;

2) в промышленных и непромышленных организациях, работающих по системе заказов;

3) все ответы верны.

Вопрос 5. Преимуществом полуфабрикатного варианта учета является:

1) простота ведения бухгалтерского учета;

2) дешевизна и оперативность получения необходимой бухгалтерской информации;

3) формирование бухгалтерской информации о себестоимости полуфабрикатов на выходе из каждого передела.

Вопрос 6. Себестоимость продукции – это:

1) стоимость продукции на рынке;

2) выраженные в денежной форме затраты на производство и реализацию продукции.

Вопрос 7. Амортизация основных средств классифицируется:

1) как калькуляционная статья;

2) экономический элемент;

3) все ответы верны.

Вопрос 8. Калькуляционная единица – это:

- 1) измеритель объекта калькулирования;
- 2) единица готовой продукции;
- 3) все ответы верны.

Вопрос 9. Особенностью позаказного метода учета затрат является:

- 1) организация учета затрат по заказу за промежуток времени;
- 2) организация учета затрат по отдельному заказу;
- 3) организация учета затрат по структурным подразделениям (исполнителем заказа).

Вопрос 10. Основным учетным регистром при позаказном методе учета затрат является:

- 1) отчетная калькуляция;
- 2) карточка учета затрат;
- 3) бланк заказа.

Задачи

Задача 1. Нормативные материальные издержки – 360 000 руб., фактические материальные издержки – 393 600 руб. Количество использованного материала: по норме – 4 500 кг, фактическое – 4 800 кг. Нормативная цена материала – 80 руб. Закупочная цена материалов: нормативная – 80 руб, фактическая – 82 руб. Фактическое количество используемого материала – 4 800 кг.

Количество отклонений при замене материалов:

Показатель	Нормативные издержки	Издержки по замене (факт.)	Общие отклонения
1. Количественная норма	5 кг	6 кг	1 кг
2. Нормативная цена	80 руб.	75 руб.	-5 руб.
3. Сумма материальных издержек	400 руб.	450 руб.	+50 руб.

Определите:

- 1) общие отклонения по замене материалов;
- 2) общие отклонения по замене от нормативных издержек на материалы;

- 3) отклонения по количеству материалов;
- 4) отклонения при замене материалов по цене;
- 5) отклонения по закупочным ценам.

Задача 2. Расчет отклонений:

Показатель	Нормативные значения	Фактические значения	Отклонения
Издержки на оплату труда, руб.	8007680	8139600	+131920
Отработанные человеко-часы	87040	85680	-1360
Фактический выпуск изделий, шт.	1360	1360	...
На единицу продукции:			
- издержки на оплату труда, руб.	5888	5985	+97
- трудозатраты, ч	64	63	-1
- часовая ставка заработной платы	92	95	+3

Определите:

- 1) общие отклонения;
- 2) отклонения по затратам рабочего времени:
 - на единицу продукции;
 - на весь выпуск;
- 3) отклонения по общей часовой ставке:
 - на единицу продукции;
 - на весь выпуск;

Кейс

Проблема. Компания «Заря» занимается выпуском мороженых полуфабрикатов (пельменей). После трех лет эксплуатации в работе оборудования обнаружили дефекты, которые привели к тому, что 3 % продукции следовало признать браком. Компания рассматривает целесообразность подписания контракта на ремонт оборудования со специализированной ремонтной фирмой. Гарантия на ремонт – 1 год. Альтернативой ремонту является признание такого уровня по-

терь технологическими нормативными потерями и пересмотра нормативов выпуска, при этом стоимость брака станет нормальными затратами компании. Плановый объем производства на следующий год – 78 000 кг пельменей. Оборудование загружено на полную мощность и работает 260 дней в году. Известно также, что сумма переменных затрат на 1 кг продукции – 39 руб., отпускная цена пельменей – 67,5 руб. Затраты по контракту составят 50 000 руб., ремонт потребует остановки оборудования на 5 рабочих дней.

Задача. Обоснуйте расчетами решение, которое следует принять компании.

Вопросы и задания

1. Дайте определение калькуляции.
2. Назовите виды калькуляции.
3. Какие виды себестоимости вы знаете?
4. Что представляет собой калькуляционная единица?
5. Какие группы калькуляционных единиц вы знаете?
6. Назовите модели калькуляции себестоимости продукции.
7. По каким признакам классифицируют методы учета затрат?
8. Сущность, роль, виды и задачи калькулирования.
9. Позаказный метод учета затрат и калькулирования продукции.
10. Попередельный метод учета и калькулирования продукции.
11. Попроцессный метод учета затрат и калькулирования продукции.

Семинар № 6. МЕТОДИКА «СТАНДАРТ-КОСТ»

Доклады

1. Нормативный метод как инструмент учета, планирования и контроля затрат.
2. Система учета «Стандарт-кост».
3. Влияние на прибыль метода учета затрат на производство и калькулирование себестоимости продукции.
4. Система «Стандарт-кост»: особенности учета затрат и калькулирования себестоимости продукции, преимущества использования.

5. Сравнительная характеристика нормативного метода и системы «стандарт-кост».
6. Отклонения затрат и их анализ как средство контроля затрат.
7. Система управления по отклонениям.
8. Вычисление отклонений прямых материальных затрат, прямых трудовых затрат и общепроизводственных расходов в системе «Стандарт-кост».
9. Согласование сметной (бюджетной) и фактической прибыли в системе «Стандарт-кост».
10. Закрепление в учетной политике элементов «Стандарт-кост».

Тест

Вопрос 1. По степени оперативности учета затрат выделяют системы:

- 1) учета фактических и нормативных (плановых) затрат;
- 2) учета полных и сокращенных затрат.

Вопрос 2. Система «Директ-костинг» представляет собой:

- 1) учет неполных затрат;
- 2) учет фактических полных затрат;
- 3) учет нормативных полных затрат.

Вопрос 3. Система «Директ-костинг» используется:

- 1) для составления внешней отчетности и уплаты налогов;
- 2) разработки инвестиционной политики организации;
- 3) принятия краткосрочных управленческих решений;
- 4) все ответы верны.

Вопрос 4. Система «Стандарт-кост» предназначена:

- 1) для управления затратами;
- 2) установления цен и ценовой политики;
- 3) подготовки и составления финансовой отчетности.

Вопрос 5. Нормативы затрат в «Стандарт-кост» могут быть установлены:

- 1) по результатам выполнения подобной работы в прошлом;
- 2) на основе детального инженерного изучения каждой операции;
- 3) с применением всех вышеуказанных методов.

Вопрос 6. Преимуществом полуфабрикатного варианта учета является:

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

Вопрос 7. Себестоимость продукции – это:

- 1) стоимость продукции на рынке;
- 2) выраженные в денежной форме затраты на производство и реализацию продукции.

Вопрос 8. Амортизация основных средств классифицируется:

- 1) как калькуляционная статья;
- 2) экономический элемент;
- 3) все ответы верны.

Вопрос 9. Калькуляционная единица – это:

- 1) измеритель объекта калькулирования;
- 2) единица готовой продукции;
- 3) все ответы верны.

Вопрос 10. Особенностью позаказного метода учета затрат является:

- 1) организация учета затрат по заказу за промежуток времени;
- 2) организация учета затрат по отдельному заказу;
- 3) организация учета затрат по структурным подразделениям (исполнителям заказа).

Задачи

Задача 1. Рыночная цена на товар предприятия – 6 000 руб., объём товарной продукции – 40 шт., полная себестоимость единицы товара – 4 500 руб., в том числе оплата труда – 2 000 руб.

Определите:

- 1) рентабельность продукции, %;
- 2) валовой доход предприятия, тыс. руб.;
- 3) если налог на прибыль 30 %, то какими будут: цена, объём реализации, чистая прибыль (цена и объём реализации не изменяются, поскольку налог на прибыль (НП) является прямым налогом и, соответственно, перераспределяет одну и ту же величину прибыли).

Задача 2. Выручка от реализации продукции предприятия составила 110 млн руб., валовой доход – 40 млн руб., а оплата труда – 20 млн руб.

Определите:

- 1) полную себестоимость продукции, млн руб.;
- 2) прибыль;
- 3) рентабельность.

Кейс

Проблема. Клиент – ключевое дочернее предприятие холдинга по производству топлива. Сложившаяся система взаимодействия между управляющей компанией (УК) и предприятием недостаточно структурирована, эффективна и прозрачна. Программа сокращения издержек на предприятии не находит отражения в стратегии его развития.

Задача. Разработайте систему взаимодействия завода и УК по достижению целевых установок и реализации стратегического плана развития холдинга.

Вопросы и задания

1. Специальные (прочие) методы калькулирования.
2. Метод учета фактических затрат и калькулирование фактической себестоимости.
3. Нормативный метод учета затрат и калькулирования себестоимости продукции.
4. Система «Стандарт-кост» как продолжение нормативного метода учета затрат.
5. Отличия системы «Стандарт-кост» от нормативного учета.

Семинар №7. МЕТОДИКА «ДИРЕКТ-КОСТИНГ»

Доклады

1. Поведение затрат и особенности их учёта в системе «Директ-костинг».

2. Анализ зависимости «затраты – объём производства – прибыль».

3. Порядок расчёта прибыли при маргинальном подходе и в системе учёта полных затрат.

4. Анализ изменений прибыли от изменения объёма производства и реализации продукции.

Тест

Вопрос 1. «Директ-костинг» является традиционной калькуляционной системой:

- 1) для Востока;
- 2) Запада;
- 3) Юго-запада.

Вопрос 2. С чем связаны перспективы применения данной калькуляционной системы?

- 1) с распространением маргинального дохода в управлении;
- 2) с нормативной ценой основных материалов;
- 3) с отклонением прямых трудовых затрат.

Вопрос 3. Чему равен показатель маргинального дохода?

- 1) сумме объёма продаж и переменных расходов;
- 2) разнице между объемом продаж и переменными расходами;
- 3) разнице между объемом продаж и цеховой себестоимостью (или производственной себестоимостью).

Вопрос 4. «Директ-костинг» – это:

- 1) метод учета в системе контроллинга, основанный на определении реальной стоимости продукции и услуг вне зависимости от расчетных условно-постоянных и накладных расходов;
- 2) нормативный метод учета готовой продукции;
- 3) определение степени участия операции (группы операций) в производстве того или иного продукта (услуги) – выбор базы распределения себестоимости операций между продуктами и расчет коэффициента распределения.

Вопрос 5. Можно ли применять метод «директ-костинг» в торговой организации?

- 1) да;
- 2) нет.

Задачи

Задача 1. Начальные запасы отсутствуют. В марте закуплены для реализации 50 единиц продукции по цене 10 руб. В апреле закуплены для реализации 300 единиц продукции по цене 11 руб. В мае проданы 400 ед. продукции по цене 20 руб. в июне – 200 ед. продукции по цене 21 руб. В июле закуплены для реализации 150 ед. продукции по цене 11,5 руб., в августе проданы 100 ед. продукции по цене 21,5 руб.

Определите стоимость запасов на конец периода методом оценки запасов ФИФО, заполнив таблицу.

Месяц	Закупка, руб. (по закупочным ценам)	Продажа, руб. (по оценочной стоимости)	Запасы после операции купли-продажи, руб. (по оценочной стоимости)
Март			
Апрель			
Май			
Июнь			
Июль			
Август			

Задача 2. На основе условий задачи 1 определите стоимость запасов на конец периода методом оценки запасов ЛИФО, заполните таблицу.

Месяц	Закупка, руб. (по закупочным ценам)	Продажа, руб. (по оценочной стоимости)	Запасы после операции купли-продажи, руб. (по оценочной стоимости)
Март			
Апрель			
Май			
Июнь			
Июль			
Август			

Задача 3. На основе задачи 1 определите стоимость запасов на конец периода методом оценки запасов по средневзвешенной, заполните таблицу.

Месяц	Закупка, руб. (по закупочным ценам)	Продажа, руб. (по оценочной стоимости)	Запасы после операции купли-продажи, руб. (по оценочной стоимости)
Март			
Апрель			
Май			
Июнь			
Июль			
Август			

Кейс

Проблема. Крупнейшая в России гидрогенерирующая компания столкнулась с ситуацией значительного износа оборудования. Согласно нормативно-технической документации и правилам проведения планово-предупредительных ремонтов должно быть заменено одновременно несколько гидротурбин, что не может быть осуществлено ни с технической, ни с экономической точек зрения.

Задача. При условии ограниченности финансовых ресурсов найдите и обоснуйте четкие и прозрачные для технических и экономических специалистов критерии выбора типа и времени технического воздействия на гидротурбины.

Вопросы и задания

1. Раскройте сущность методики «Директ-костинг».
2. В чём отличие затрат переменных от постоянных?
3. Какие затраты включены в себестоимость продукции в системе «Директ-костинг»?

4. Что такое производственная мощность и релевантный уровень объёма производства?

5. Расскажите о вариантах построения графической модели совокупных затрат.

Семинар № 8. МЕТОДИКА ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ

Доклады

1. Методы калькулирования себестоимости и политика цен.

2. Проблематика составления точных фактических калькуляций в рыночном ценообразовании.

3. Демпинговая политика цен и оценка целесообразности ее применения.

Тест

Вопрос 1. Как связаны между собой принципы и функции ценообразования?

1) слабо;

2) тесно;

3) незначительно.

Вопрос 2. Какой метод предназначен для предприятий с большим ассортиментом выпускаемой продукции, часть из которой является новой для рынка?

1) метод установления цены товара на основе издержек производства;

2) метод дохода на капитал;

3) определение цен с ориентацией на спрос;

4) установление цены на уровне текущих цен.

Вопрос 3. Какие аспекты ценовой политики содержат в себе договорные мероприятия по установлению и изменению цен?

1) тактические;

2) стратегические;

3) трёхуровневые.

Вопрос 4. Из скольких этапов состоит процесс установления цены?

- 1) 5;
- 2) 6;
- 3) 4.

Вопрос 5. В Европе калькулирование по сокращённым затратам было названо методом:

- 1) «Директ-костинг»;
- 2) «Стандарт-кост»;
- 3) «Маржинал-костинг».

Задачи

Задача 1. Определите валовую и чистую прибыль, рентабельность, если среднегодовая стоимость основных производственных фондов –148,2 тыс. руб., налог на прибыль – 24 %, НДС – 18 %.

Кроме того, известны следующие данные:

Наименование продукции	Реализованная продукция Q, тыс. шт.	Себестоимость единицы продукции С, тыс. руб.	Материальные затраты МЗ, тыс. руб.	Оптовая цена Ц, тыс. руб.
1	2	3	4	5
А	80	2,4	1,9	2,65
Б	40	3,1	1,8	3,6
В	15	2,9	2,2	3,3
Г	150	1,1	0,6	1,65

Задача 2. В бюджете (плане) компании предусмотрен объем продаж 10 000 единиц продукции по цене 40 д.е. и себестоимости 32 д.е. на изделие. Предполагалось получить прибыль в сумме 80 000 д.е., фактическая прибыль составила 69 620 д.е. Необходимо установить причины отклонения фактической прибыли от бюджетной.

Задача 3. Нормативная маржа вклада в прибыль на единицу продукции равна 4 руб./ед., а фактический объем продаж составил 3000 единиц. Фактическая маржа вклада в прибыль на единицу продукции равна 6 руб./ед. Определите отклонение по цене реализации.

Кейс

Проблема. Компания «Альберта» производит мягкую мебель, в том числе ортопедические матрасы. Оценочные данные для этого вида продукции на следующий год таковы:

Объем производства и реализации, ед.	1200
Выручка от продаж, тыс. руб.	1260
Переменные затраты, тыс. руб.	600
Прямые постоянные затраты, тыс. руб.	300
Накладные постоянные затраты, тыс. руб.	250
Операционная прибыль, тыс. руб.	110

Руководство компании не удовлетворено показателями прибыли, получаемой за счет выпуска ортопедических матрасов. В целях улучшения ситуации специалистами коммерческой службы были разработаны четыре альтернативных предложения, детали которых приведены ниже.

Предложение 1. Увеличить цену реализации на 20 %. Это можно осуществить, если организовать рекламную кампанию стоимостью 75 000 руб. и повысить качество продукции, увеличивая тем самым средние удельные переменные затраты на 10 руб. Объем производства и реализации при этом останется на прежнем уровне – 1200 ед.

Предложение 2. Оставить цену реализации на прежнем уровне, но значительно улучшить дизайн продукции, что позволит довести объем реализации до 1 800 ед., при этом удельные переменные затраты возрастут на 25 %, а накладные постоянные расходы – на 40 000 руб.

Предложение 3. Дополнительно выпустить новую, более дешевую модель матраса. Как предполагается, реализация нового изделия составит 100 ед. по цене 700 руб., при этом новый вид изделия вытеснит реализацию 30 ед. старой модели. Удельные переменные затраты на новое изделие составят 300 руб., а прямые постоянные затраты – 10 000 руб.

Предложение 4. Повысить качество обслуживания покупателей, что позволит повысить объем реализации на 100 ед., при этом прямые постоянные затраты возрастут на 200 тыс. руб. Известно также, что продажа каждого матраса старого образца обеспечивает реализацию

других изделий компании (чехлов и других аксессуаров), что дает дополнительный удельный вклад на сумму 20 руб. При введении более дешевой модели этот вклад получен не будет.

Задача. Определите, какое из четырех предложений даст максимальное увеличение прибыли на следующий год.

Вопросы и задания

1. Раскройте сущность методов калькулирования себестоимости.
2. Дайте понятие долгосрочного и краткосрочного нижнего предела цены.
3. Что такое промежуточная калькуляция?
4. В чём сущность демпинговой политики цен?

Семинар № 9. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЁТА

Доклады

1. Процесс принятия решений в системе управленческого учета.
2. Поиск и оценка альтернативных вариантов действий в управленческом учете.
3. Управленческий баланс и его значение в системе принятия решений.

Тест

Вопрос 1. Управленческий учёт – это:

- 1) интегрированная система учета затрат и доходов, нормирования, планирования, контроля и анализа, систематизирующая информацию для оперативных управленческих решений и координации проблем будущего развития предприятия;
- 2) процессы, обусловленные технологией производства продукции и состоящие из основных и вспомогательных операций;
- 3) маркетинговые исследования и операции по формированию рынка сбыта продукции.

Вопрос 2. Какие производственные затраты, которые остаются практически неизменными в течение отчётного периода, не зависят от деловой активности предприятия?

- 1) переменные;
- 2) постоянные;
- 3) условно-переменные.

Вопрос 3. Кто разработал коэффициент реагирования затрат К, который используется для описания степени реагирования переменных затрат на объём производства?

- 1) К. Меллерович;
- 2) Р. Кайерт;
- 3) Г. Саймон.

Вопрос 4. Какой инструмент в принятии решений принимается большинством фирм с целью координации деятельности и усиления централизации в управлении?

- 1) использование целевых межфункциональных групп;
- 2) использование шипов;
- 3) использование иерархии.

Вопрос 5. Механизм взаимодействия в менеджменте зависит от сложности принимаемых решений и возможностей их реализации, поэтому может быть для фирмы:

- 1) простым;
- 2) сложным;
- 3) как простым, так и сложным.

Вопрос 6. При разработке какого баланса следует исходить из потребностей администраторов и бухгалтеров, цели которых сводятся к изменению экономической рентабельности, эффективности и успешности деятельности организации?

- 1) управленческого;
- 2) бухгалтерского;
- 3) доходов и расходов.

Задачи

Задача 1. Планируемые накладные расходы по цеху составляют 3000 д.е. Цех производит два изделия в количестве 100 шт. по каждому наименованию. Прямые затраты на производство 100 шт. составляют:

Показатель	Изделие А, д.е.	Изделие В, д.е.	Всего, д.е.
Труд основных производственных рабочих	400	200	600
Прямые материалы	300	1200	1500
Затраты на машинообработку	50	100	150
Итого	750	1500	2250

Примечание. В качестве основного фактора затрат и базы распределения накладных расходов на продукты для данного цеха могут быть прямые затраты на материалы.

Рассчитайте:

- 1) ставку распределения накладных расходов;
- 2) распределение накладных расходов по каждому изделию на основе прямых затрат материалов;
- 3) полную себестоимость и себестоимость единицы продукции.

Задача 2. Нормативное количество материала для фактического выпуска продукции равно 100 кг. Фактически же было использовано 110 кг. Нормативная цена материала равна 50 руб./кг. Определите отклонение по использованию материалов.

Задача 3. Нормативная и фактическая цены равны соответственно 15 руб./кг, а количество приобретенного материала – 100 кг. Определите отклонение по цене материала. В связи с чем может возникнуть положительное отклонение по цене материалов и как это повлияет на готовую продукцию?

Кейс

Проблема. Производимые продукты часто требуют специфических комплектующих деталей и узлов. Например, перед фирмой, изготавливающей мебель, может возникнуть таким вопрос: самим изготавливать фурнитуру или покупать у внешнего поставщика? Полагая, что на качестве продукта это не отразится, руководитель решает, как лучше использовать имеющееся оборудование.

Фирма производит 125 000 ед. изделий. Одну из комплектующих деталей можно самим не изготавливать, а приобрести за 18 руб.

Производственная себестоимость детали фирме обходится в 20 руб. Производственные затраты (на весь объем), тыс. руб.:

Прямые материалы	800
Прямой труд.....	400
Переменные общепроизводственные расходы.....	300
Постоянные общепроизводственные расходы.....	1000

Задача. Что выгоднее фирме – изготовить или купить? Каковы косвенные условия выбора?

Вопросы и задания

1. Как осуществляется процесс принятия решений в системе управленческого учета?
2. Перечислите требования, предъявляемые к информации, используемой в управленческом учёте.
3. Что такое управленческий баланс и каково его значение в системе принятия решений?
4. Проанализируйте варианты хозяйственной деятельности и дайте комплексную оценку их эффективности.

Семинар № 10. ПРИНЦИПЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

Доклады

1. Функции и виды бюджетов.
2. Цели и назначение бюджета денежных средств.
3. Процесс разработки бюджета денежных средств.

Тест

Вопрос 1. Бюджетирование – это:

- 1) непрерывная процедура составления и исполнения бюджетов;
- 2) план на определенный период в количественных (обычно денежных) показателях, составленный с целью эффективного достижения стратегических ориентиров;

3) прерывная процедура составления и исполнения бюджетов.

Вопрос 2. Принципы эффективного бюджетирования базируются:

- 1) на основе научных исследований;
- 2) здравом смысле;
- 3) основе правил.

Вопрос 3. Какую систему использует большая часть организаций при составлении гибких бюджетов?

- 1) «Директ-костинг»;
- 2) «Стандарт-кост»;
- 3) «Маржинал-костинг».

Вопрос 4. В процессе достижения поставленных целей возможны отклонения от заданного маршрута, поэтому на каждом «повороте» предприятию приходится просчитывать различные варианты своих дальнейших действий. Инструментом для таких расчетов и является:

- 1) бюджетирование;
- 2) финансирование;

Вопрос 5. Какая бюджетная форма является конечной?

- 1) бюджет доходов и расходов;
- 2) бюджет движения денежных средств;
- 3) прогнозный баланс.

Вопрос 6. Как часто надо пересматривать бюджет?

- 1) раз в месяц;
- 2) квартал;
- 3) год.

Задачи

Задача 1. Для производства продукции А используется два вида основных материалов А-111 и С-050. В штате состоят рабочие двух профессий; трудовые нормы основных производственных рабочих остаются неизменными в течение всего года; используется повременная оплата труда.

Общепроизводственные, общехозяйственные расходы на продажи включают переменную и постоянную составляющие (табл. 1 – 4).

Цена реализации одной единицы продукции А 392 руб., план продаж – 26 000 ед. Нормы расхода основных материалов на производство одного изделия 1 А:

А-111 – 9 л/ед. А; С-050 – 10 кг/ед. А.

Нормы времени основных производственных рабочих: 0,25 и 3,75 ч / ед. А.

Производственная себестоимость одной единицы А составила 137,5 руб.

Бюджет административных и коммерческих расходов принимается в сумме предыдущего отчетного периода – 2 075 920 руб.

Таблица 1

Исходные данные для составления бюджета на примере промышленного предприятия

Материал	Затраты материалов на единицу изделия А, руб.	
	в 2010 г.	в 2011 г.
1л А-111	3,9	4,0
1 кг С- 050	5,8	6,0

Таблица 2

Трудовые расценки

Профессия	Оплата труда, руб./ч	
	в 2010 г.	в 2011 г.
Операторы линии	24	25
Рабочие занимающиеся сме-шиванием	29	30

Таблица 3

Общепроизводственные, общехозяйственные расходы

Расходы	VC	FC
Общепроизводственные, руб.	4,75 на 1 человеко-час основных трудозатрат	800000
Общехозяйственные и расходы на продажи, руб.	0,685 на 1 руб. дохода	700000

Таблица 4

Информация о запасах

Виды запасов	Запасы на начало года	Планируемые запасы на конец года
Основные материалы:		
А-111, л	10 000	9 000
С-050, кг	12 500	11 000
Годовая продукция А, ед.	2 500	1 500

Сформируйте бюджет организации.

Задача 2. Совокупные затраты равны 100 000 руб., число проданных единиц продукции – 5 000.

Определите средние затраты на единицу проданной продукции.

Задача 3. Предприятие производит продукты X и Y. Продукт X выпускается в больших количествах крупными партиями, нерегулярно, производство занимает 35 % часов труда основных работников. Продукт Y выпускается в ограниченных количествах маленькими партиями и потребляет 10 % часов труда основных работников. Объем продаж продуктов X и Y равен 700 000 и 200 000 руб. соответственно. Прямые издержки продуктов X и Y равны 300 000 и 50 000 руб. соответственно.

После подробного исследования стало ясно, что на каждый продукт за отчетный период приходится по 20 % от числа всех обработанных за это время партий продукции и что накладные расходы, начисленные на центр издержек, колеблются в долгосрочном плане в соответствии со спросом на продукцию и выросли до 900 000 руб.

Определите объявленную прибыль производства продукции X и Y с помощью традиционной и функциональной систем учета затрат; заполните таблицу.

Показатель, руб.	Традиционная система учета затрат		Функциональная система учета затрат	
	Продукт X	Продукт Y	Продукт X	Продукт Y
Объем продаж				
Прямые издержки				
Начисленные накладные расходы				
Объявленная прибыль				

Кейс

Проблема. Компания планирует закупить около 50 пассажирских вагонов купе и СВ по лизинговой схеме и запустить их в поездах ОАО «РЖД» на наиболее привлекательных маршрутах. Для финансирования закупки вагонов планируется использовать денежные потоки от обслуживания вагонов ОАО «РЖД», а также привлечь дополнительное финансирование. Переход от обслуживания вагонов ОАО «РЖД» к эксплуатации собственных вагонов предполагает дополнительные выплаты за пользование инфраструктурой, при этом выручка от продажи билетов в собственные вагоны будет полностью передаваться компании.

Задача. Разработайте бизнес-план проекта, включающий определение финансовых параметров, в том числе потребности в дополнительном финансировании, и ключевых рисков.

Вопросы и задания

1. Расскажите об основных принципах бюджетирования.
2. Что представляют собой операционные бюджеты по центрам ответственности?
3. В чём отличие фиксированных бюджетов от гибких?
4. Какая взаимосвязь между операционными и финансовыми бюджетами?
5. Расскажите процесс разработки бюджета денежных средств.

Семинар 11. ТОТАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ДЕНЬГАМИ

Доклады

1. Сущность TCM (Total Cost Management).
2. Проблемные области использования TCM.
3. Управление деньгами в маркетинге.
4. Основные проблемные области повседневного управления деньгами.

Тест

Вопрос 1. В чём заключается успех внедрения ТСМ в систему действий, обусловленных основными стратегическими установками ТСМ?

- 1) позволяет уменьшить объём денежных средств;
- 2) увеличить объём денежных средств;
- 3) формировать бюджет капиталовложений.

Вопрос 2. Что может быть использовано в качестве технологии оценки эффективности того или иного приема ТСМ?

- 1) программа бюджетирования;
- 2) контроль издержек, связанных с товарными запасами;
- 3) разрешение компромисса между объемом товарных запасов и уровнем обслуживания клиентов.

Вопрос 3. Выигрыш во времени получения денег – это:

- 1) задача ТСМ;
- 2) основная цель ТСМ;
- 3) результат ТСМ.

Вопрос 4. К основным задачам и проблемам области использования ТСМ в маркетинге относятся:

1) скидки в зависимости от объема продаж готовой продукции; скидки в зависимости от сроков оплаты за отгруженную продукцию; объем запасов как конкурентное средство маркетинга; предоставление рискованных товарных кредитов; управление продажами во времени для выравнивания объемов производства; увеличение продаж с помощью ТСМ; создание адекватной реакции конкурентов;

2) разрешение компромисса между объемом товарных запасов и уровнем обслуживания клиентов; оптимизация объема закупки партии товаров; внедрение системы учета и контроля запасов, которая работает в режиме реального времени и реальной ценности; выбор системы учета запасов, наиболее подходящей для предприятия (ЛИФО, ФИФО); непрерывная оценка реальной стоимости запасов на складе; избавление от устаревшего товара на складах путем продажи с большими скидками или простого списания; контроль издержек, связанных с товарными запасами; оптимизация объемов запасных деталей к производственному оборудованию; анализ возможности внедрения современных управленческих приемов регулирования запасов.

Вопрос 5. Какие задолженности являются естественными составляющими бухгалтерского баланса предприятия?

- 1) дебиторская;
- 2) кредиторская;
- 3) дебиторская и кредиторская.

Вопрос 6. Какие существуют проблемные области в системе работы с банками в рамках ТСМ?

1) оперативное бюджетирование дневных платежей; ежедневные отчеты по денежным средствам; рациональное погашение счетов к оплате; выплата заработной платы и других вознаграждений работникам; возмещение расходов (командировочных, представительских и т.п.); использование системы электронных переводов; использование кредитных карточек;

2) установление критериев, по которым выбирается банк; постоянный мониторинг состояния банка с целью обнаружения возможных негативных аспектов его деятельности, например снижения ликвидности; уменьшение расходов на банковское обслуживание; проведение периодической сверки банковских счетов; получение кредитной линии и ее поддержание; периодическое размещение временно свободных денежных средств на срочные банковские депозиты.

Задачи

Задача 1. На начало периода на счетах числится 3 000 ед. незавершенного производства. Сумма затрат, приходящихся на них: материалы – 9 000 д.е., прочие – 14 000 д.е. В течение периода начато производство 42 000 ед. продукции, при этом принято на склад в качестве готовой продукции – 38 000 ед. За период было списано в производство материалов на сумму 112 000 д.е. Степень готовности незавершенного производства по материалам 80 %. Прочие затраты составили 160 000 д.е. Степень готовности по ним незавершенного производства – 100 %. Заполните таблицу и определите фактическую себестоимость одной единицы незавершенного производства.

Показатель	Кол-во единиц	Материальные расходы	Прочие расходы	Всего расходов
Незавершенное производство на начало периода				
Всего в производстве за период				
Всего затрат и единиц в производстве за период				
Готовая продукция за период				
Незавершенное производство на конец периода и степень готовности				
Количество эквивалентных единиц незавершенного производства				
Всего эквивалентных единиц				
Сумма эквивалентных затрат на одну единицу				
Затраты на незавершенное производство				

Задача 2. Расчёт отклонений при закупке материалов:

Единица измерения.....	2
Плановое количество.....	5000
Цена за единицу.....	10
Нормативная стоимость.....	450 000
Фактическое количество.....	8 000
Фактическая цена за единицу.....	0,05
Фактическая стоимость.....	482 400
Отклонение в количестве.....	3 000
Отклонение по цене.....	32 400

Определите:

- 1) анализ отклонений по цене;
- 2) анализ отклонений по количеству;

- 3) анализ отклонений в производственной себестоимости;
- 4) анализ отклонений по цене списания;
- 5) анализ отклонений рабочего времени;
- 6) анализ отклонений по оплате труда;
- 7) анализ отклонений при списании нормативных расходов (НР);
- 8) анализ контролируемого отклонения по списанию НР.

Кейс

Проблема. Кризис 2008 года привел к более чем 20 %-му падению выручки компании, снизились показатели количественной и качественной дистрибуции. Менеджмент компании разработал и провел ряд антикризисных мер, направленных на снижение себестоимости продукции и других расходов. В краткосрочном периоде это позволило исправить ситуацию, однако в период сезонного снижения продаж предпринятые меры были не достаточны для безубыточной деятельности.

Задача. Разработайте план необходимых мероприятий по увеличению выручки, который позволит обеспечить безубыточность компании в «низкий» сезон продаж, оцените ожидаемый эффект для принятия решений по дальнейшему развитию компании.

Вопросы и задания

1. В чем основное назначение системы тотального управления деньгами?
2. В каком смысле ТСМ можно считать обобщением комплексной системы управления качеством?
3. Какие основные проблемные блоки содержит ТСМ?
4. В чем состоит влияние ТСМ на маркетинг предприятия?
5. Какие менеджерские приемы используются при управлении запасами предприятия в рамках ТСМ и как они позволяют экономить деньги?

Семинар № 12. ТЕХНОЛОГИИ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

Доклады

1. Технологии укрупнённого бюджетирования.
2. Основные цели и схема процесса составления годового бюджета.
3. Характеристика годового и основного бюджетов.

Тест

Вопрос 1. К какой функции бюджетирования относится следующее: «В процессе разработки бюджета координируются отдельные виды деятельности таким образом, чтобы все подразделения организации работали согласованно, воплощая цели организации в целом. Очень важно, чтобы планы производства были скоординированы с планом отдела маркетинга, т.е. необходимо произвести количество продукции в соответствии с запланированным объемом продаж и желаемым уровнем конечных запасов готовой продукции. Планы руководства не будут осуществлены, пока все исполнители не поймут содержание этих планов. Утвержденный бюджет является наиболее важным инструментом для увязки количественной информации в этих планах и имеющихся ограничений»?

- 1) планирование;
- 2) координация и связь;
- 3) стимулирование.

Вопрос 2. Система управления бюджетированием – это:

- 1) процесс составления и реализации данного документа в практической деятельности предприятия;
- 2) регламент взаимодействия служб аппарата управления и структурных подразделений, закрепляющий в соответствующих внутренних нормативных актах и инструкциях обязанности каждого подразделения на каждой стадии бюджетного процесса;
- 3) совокупность взаимосвязанных плановых документов, в которых с обоснованной степенью детализации показателей отражена планируемая деятельность как отдельных центров финансовой ответственности (ЦФО), так и всего предприятия.

Вопрос 3. Какие различают основные методы бюджетирования?

- 1) «нулевой метод» и «планирование от достигнутого»;
- 2) «методы капитального бюджетирования»;
- 3) финансовый метод.

Вопрос 4. Какая главная задача бюджета движения денежных средств?

- 1) исследовать, анализировать и контролировать выполнение бюджета;
- 2) проверить реальность источников поступления средств (притоков) и обоснованность расходов (оттоков), синхронность их возникновения, определить возможную величину потребности в заемных средствах;
3. выполнить оценку бюджетирования на предприятии.

Вопрос 5. Что такое комитет по бюджету?

- 1) это инструмент для руководства предприятием, охватывающий всю деятельность и обеспечивающий достижение цели, намеченной перспективными планами;
- 2) это составленная из руководителей верхнего звена консультативная группа, которая может включать и внешних консультантов.

Вопрос 6. Кто обычно назначается директором по бюджету?

- 1) генеральный директор;
- 2) финансовый директор;
- 3) заместитель директора.

Задачи

Задача 1. Предприятие производит продукты X и Y.

Накладные расходы на наладку равны 3 500 руб., на оборудование – 70 000 руб., на получение материалов – 40 000 руб., на упаковку – 26 000 руб., на инженерное оборудование – 38 000 руб.

Показатель	Продукт X	Продукт Y
Объем продаж, ед.	3500	1500
Использование сырья, ед./ед. продукции	6	8
Затраты на основные материалы, руб./ед. продукции	24	21
Труд основных работников, ч/ед. продукции	2	3
Время работы оборудования, ч/ед. продукции	2	1
Затраты на труд основных работников, руб.	10	15
Число производственных циклов	4	6
Количество доставок продукции	8	5
Количество доставок материалов	20	30
Количество производственных заказов	14	11

Определите себестоимость продукции, используя традиционную систему учета затрат и предполагая, что все накладные расходы начисляются на основе времени работы основных работников. Заполните таблицу.

Показатель	Продукт X	Продукт Y
Основные производственные материалы		
Затраты на труд основных работников, руб.		
Накладные расходы		
Суммарные затраты		

Задача 2. На основе условий задачи 1 определите себестоимость продукции, используя традиционную систему учета затрат и предполагая, что накладные расходы подразделения приемки материала покрываются на основе ставки распределения накладных расходов на обработку получаемых материалов, а оставшиеся накладные расходы покрываются на основе ставки времени работы оборудования. Заполните таблицу.

Показатель	Продукт X	Продукт Y
Основные производственные материалы		
Затраты на труд основных работников, руб.		
Накладные расходы на получение материалов		
Другие накладные расходы (на основе часов работы оборудования)		
Суммарные затраты		

Кейс

Проблема. Перед банком стоит не только задача предоставления финансирования предприятий и получения прибыли, но и задача эффективного развития экономики страны. Поскольку различные отрасли по-разному используют ресурсы других отраслей, их влияние на экономику в целом различно. Приоритеты банка в предоставлении финансирования должны учитывать этот факт. В качестве одного из критериев для определения приоритетных для финансирования проектов принято решение учитывать мультипликативный эффект.

Задача. Разработайте методологию оценки мультипликативного эффекта по отраслям. Детально опишите мультипликативный эффект для согласованного перечня отраслей. Оцените потенциальный мультипликативный эффект для анализируемых проектов банка.

Вопросы и задания

1. В чём сущность бюджетирования «сверху» и «снизу»?
2. Каким образом контролируется исполнение бюджета?
3. Назовите определение консолидации бюджета.
4. В чём отличие разработки годового бюджета от месячного?

РЕКОМЕНДАТЕЛЬНЫЙ БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Основной

1. *Абдикеев, Н.М.* Реинжиниринг бизнес-процессов / Н.М. Абдикеев [и др.]. – М. : Эксмо, 2005. – 592 с. – ISBN 5-699-19772-9.
2. *Керимов, В.Э.* Управленческий учет: учебник / В.Э. Керимов. – 2-е изд., изм. и доп. – М. : Дашков и К, 2005. – 460 с. – ISBN 5-94692-164-9.
3. *Савчук, В.П.* Управление прибылью и бюджетирование / В.П. Савчук. – М. : БИЛОМ. Лаборатория знаний, 2005. – 475 с. – ISBN 978-5-94774-723-2.
4. *Харрингтон, Д.* Оптимизация бизнес – процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация / К. Эсселинг, Х. ван Нимвеген. – СПб. : Азбука, 2002. – 171 с. – ISBN 5-267-00491-х.
5. *Дженстер, П.* Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей : пер с англ. / П. Дженстер, Д. Хасси. – М. : Вильямс, 2003. – 368 с.

Дополнительный

1. *Бланк, И.А.* Управление прибылью / И.А Бланк. – М. : Ника-Центр, 2007. – 768 с. – ISBN 978-966-521-429-8.
2. *Друри, К.* Управленческий и производственный учет / К. Друри. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 419с. – ISBN 1-84480-028-8.
3. *Карпова, Т.П.* Управленческий учет: учеб. для вузов / Т.П. Карпова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 351 с. – (Серия «Профессиональный учебник: Бухгалтерский учет»). – ISBN 5-238-00633-0.
4. *Уорд К.* Стратегический управленческий учет / К. Уорд. – М. : Олимп-бизнес, 2002. – 215 с. – ISBN 5-901028-33-3.
5. *Коленсо, М.* Кайзен для успешных организационных перемен. Эволюция и революция в организации / М. Коленсо. – М. : Инфра-М, 2002. – 205 с. – ISBN 5-16-001249-4, 0-273-63985-4.
6. *Расказова-Николаева, С.А.* «Директ-костинг». Правдивая себестоимость / С.А. Расказова-Николаева. – 2-е изд. доп. и перераб. – М. : Книж. мир, 2009. – 256 с. – ISBN 978-5-8041-0374-4.
7. Управленческий учет / Э. Аткинсон [и др.]. – 3-е изд.: – М.: Вильямс, 2005. – 872 с. – ISBN 5-8459-0635-0.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
Семинар № 1. ПОНЯТИЕ И СОДЕРЖАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА	4
Семинар № 2. УЧЕТ ДОХОДОВ И РАСХОДОВ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА.....	9
Семинар № 3. КЛАССИФИКАЦИЯ ИЗДЕРЖЕК В УПРАВЛЕНЧЕСКОМ УЧЕТЕ.....	11
Семинар № 4. УПРАВЛЕНИЕ ПО ЦЕНТРАМ ОТВЕТСТВЕННОСТИ.....	15
Семинар № 5. МОДЕЛИ ФОРМИРОВАНИЯ И УЧЕТА ЗАТРАТ В УПРАВЛЕНЧЕСКОМ УЧЕТЕ.....	20
Семинар № 6. МЕТОДИКА «СТАНДАРТ-КОСТ».....	24
Семинар № 7. МЕТОДИКА «ДИРЕКТ-КОСТИНГ».....	27
Семинар № 8. МЕТОДИКА ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ.....	31
Семинар № 9. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА	34
Семинар № 10. ПРИНЦИПЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ.....	37
Семинар № 11. ТОТАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ДЕНЬГАМИ.....	41
Семинар № 12. ТЕХНОЛОГИИ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ.....	46
РЕКОМЕНДАТЕЛЬНЫЙ БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	50

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ
К ЛАБОРАТОРНЫМ РАБОТАМ
ПО ДИСЦИПЛИНАМ
«СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ»
И «РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ»

Составители

ГОЙХЕР Олег Лазаревич
ЗАКИРОВА Мария Ивановна

Ответственный за выпуск – зав. кафедрой доцент Р.В. Скуба

Подписано в печать 06.07.12.

Формат 60x84/16. Усл. печ. л. 3,02. Тираж 100 экз.

Заказ

Издательство

Владимирского государственного университета
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых.
600000, Владимир, ул. Горького, 87.