Учреждение образования Федерации профсоюзов Беларуси
«Международный университет «МИТСО»

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента

СОГЛАСОВАНО
Заведующий кафедрой
_____ С.А.Чечеткин
28.08. 2026 г.

СОГЛАСОВАНО
Декан экономического факультета
_____А.В.Ковтунов
09/10. 2026 г.

ЭЛЕКТРОННЫЙ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ В СИСТЕМЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

для специальности 6-05-1036-02 Экономическая безопасность

Составитель: Чечеткин Сергей Александрович, заведующий кафедрой экономики и менеджмента учреждения образования Федерации профсоюзов Беларуси «Международный университет «МИТСО»

Рассмотрено и утверждено к утверждению на заседании кафедры экономики и менеджмента учреждения образования Федерации профсоюзов Беларуси «Международный университет «МИТСО»
28.08.2026 г., протокол № 1

Утверждено на заседании научно-методического совета учреждения образования Федерации профсоюзов Беларуси «Международный университет «МИТСО»
09. 10. 2026 г., протокол № 1

РЕЦЕНЗЕНТЫ:

Кафедра менеджмента туризма и гостеприимства Института менеджмента спорта и туризма БГУФК
Е.В. Карачевская, заведующий кафедрой, кандидат экономических наук, доцент

Хорошко О.Б., заведующий кафедрой информационный технологий УО ФПБ «Международный университет «МИТСО», кандидат экономических наук, доцент

Регистрационный № УД-091-26/7

Регистрационное свидетельство №_____ от _____

АКТУАЛИЗИРОВАН
заседание кафедры _____
_____ учреждения образования Федерации профсоюзов Беларуси «Международный университет МИТСО»
_____20_____, протокол №_____

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА 5
УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА 7
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ 30
Тема 1. Общая характеристика бухгалтерского управленческого учета 30
1.1. Исторические предпосылки возникновения управленческого учета 30
1.2. Сущность, предмет и метод управленческого учета 30
1.3. Функции управленческого учета 31
1.4. Принципы управленческого учета 32
1.5. Сравнительная характеристика финансового и управленческого учета 32
1.6. Роль бухгалтера-аналитика и этические стандарты 33
Тема 2. Затраты, учет затрат и их классификация в управленческом учете 35
2.1. Понятие затрат, издержек и расходов: терминологические аспекты 35
2.2. Классификация затрат для целей управленческого учета 35
2.3. Поведение переменных и постоянных затрат. Методы разделения смешанных затрат 38
2.4. Учет затрат по элементам и статьям калькуляции 39
Тема 3. Основы калькулирования себестоимости продукции 40
3.1. Понятие себестоимости, калькуляции и калькуляционной единицы 40
3.2. Виды калькуляций 40
3.3. Принципы калькулирования 41
3.4. Основные методы калькулирования 41
3.5. Система «Стандарт-кост» 42
3.6. Система «Директ-костинг» 44
3.7. Анализ безубыточности (CVP-анализ) 45
Тема 4. Бюджетирование и контроль затрат 46
4.1. Понятие бюджета, сметы, плана. Сущность бюджетирования 46
4.2. Виды бюджетов 46
4.3. Процесс разработки генерального бюджета 47
4.4. Контроль затрат с использованием бюджетов 47
4.5. Применение бюджетирования для принятия управленческих решений 48
Тема 5. Основы управленческой отчетности 48

5.1. Понятие, цели и особенности управленческой отчетности 48
5.2. Структура и содержание управленческой отчетности 49
5.3. Требования к формированию управленческой отчетности 49
5.4. Периодичность, частота и детализация отчетов 49
5.5. Сегментарная отчетность 50
Тема 6. Организация бухгалтерского и стратегического управленческого учета 51
6.1. Организационная структура и учет по центрам ответственности 51
6.2. Финансовая структура организации 51
6.3. Традиционный и стратегический управленческий учет: отличия 52
6.4. Принципы стратегического управленческого учета 52
6.5. Структура финансовой модели для управленческой отчетности 53
6.6. Управленческая отчетность для стратегического менеджмента 53
2. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ 54
Практические занятия 54
3. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ 73
Примерный перечень вопросов для проведения промежуточной атестации 73
Задания для управляемой самостоятельной работы (УСР) 75
Примерные тестовые задания для самоконтроля 79
4. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ 87
Список рекомендуемой литературы 87
Нормативные правовые акты 87

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Электронный учебно-методический комплекс (далее ЭУМК) по учебной дисциплине «Управленческий учет в системе экономической безопасности» разработан в соответствии с требованиями Образовательного стандарта высшего образования ОСВО 6-05-1036-02-2023 (общее высшее образование) для специальности 6-05-1036-02 «Экономическая безопасность», утвержденного Постановлением Министерства образования Республики Беларусь от 02.08.2023 г. № 225, учебного плана учреждения образования Федерации профсоюзов Беларуси «Международный университет «МИТСО» по специальности 6-05-1036-02 «Экономическая безопасность», утвержденного 01.03.2023 г. (рег. № 6-05-1036-02/уч.).

ЭУМК представляет собой комплекс систематизированных учебных, методических и контрольно-измерительных материалов, предназначенных для обеспечения всех видов учебных занятий, управляемой самостоятельной работы студентов (УСР) и контроля знаний по дисциплине.

ЭУМК разработан с целью повышения эффективности образовательного процесса, обеспечения доступности учебных материалов для студентов всех форм получения образования, а также создания условий для формирования у обучающихся специализированной компетенции: «осуществлять управленческий учет, применять методики, стандарты ведения и формирования управленческой отчетности в системе экономической безопасности».

ЭУМК по учебной дисциплине «Управленческий учет в системе экономической безопасности» направлен на повышение качества подготовки обучающихся специальности 6-05-1036-02 «Экономическая безопасность» и содержит: учебную программу; краткий курс лекций; задания для проведения практических занятий; вопросы для контроля знаний; вспомогательный материал. ЭУМК составлен для обеспечения доступа обучающихся к учебной, научной, иной литературе, учебной программе, учебно-методической документации, учебно-методическим, информационно-аналитическими материалам по данной учебной дисциплине.

Целью создания ЭУМК является учебно-методическое обеспечение образовательного процесса по дисциплине «Управленческий учет в системе экономической безопасности», направленное на формирование у будущих специалистов теоретических знаний и практических навыков по методологии и организации бухгалтерского управленческого учета предпринимательской деятельности, использованию учетной информации для принятия управленческих решений в системе экономической безопасности организации.

ЭУМК призван решить следующие **задачи:**

1. Организационно-методическое обеспечение всех видов учебных занятий (лекций, практических занятий, управляемой самостоятельной работы студентов).

2. Систематизация теоретического материала по дисциплине и его представление в удобной для изучения форме.

3. Формирование у студентов практических навыков ведения управленческого учета, калькулирования себестоимости, бюджетирования и составления управленческой отчетности.

4. Обеспечение текущего и промежуточного контроля знаний студентов с использованием разнообразных форм контроля (тесты, задачи, кейсы, эссе, рефераты, контрольные работы).

5. Создание условий для управляемой самостоятельной работы студентов (УСР) в соответствии с учебным планом.

6. Развитие у студентов навыков самостоятельной работы с учебными материалами, нормативными документами и дополнительной литературой.

7. Повышение качества образовательного процесса за счет использования современных электронных образовательных технологий.

8. Достижение запланированных результатов обучения (знаний, умений и навыков) в соответствии с образовательным стандартом и учебной программой.

В соответствии с учебной программой учреждения высшего образования по учебной дисциплине «Управленческий учет в системе экономической безопасности» весь материал сгруппирован в 6 темах. Каждая тема содержит лекционный материал («Теоретический раздел»); практические задания для проработки теоретического материала («Практический раздел»); задания тестового типа и вопросы для осуществления контроля знаний («Раздел контроля знаний»), а также список рекомендуемой литературы («Вспомогательный раздел»).

Для эффективного усвоения получаемых знаний обучающимся рекомендуется первоначальное ознакомление с учебной программой по дисциплине «Управленческий учет в системе экономической безопасности». В учебной программе приводятся требования к освоению учебной дисциплины, содержание учебного материала и другая значимая информация.

Усвоение материала по каждой теме учебной дисциплины рекомендуется начинать с изучения материалов соответствующей лекции, которые позволят актуализировать знания, полученные на лекциях («Теоретический раздел») и рекомендуемой литературы («Вспомогательный раздел»), после чего следует проработать практические задания («Практический раздел»). Итоговая проверка знаний проводится по результатам выполнения тестовых заданий, а также на основе примерных вопросов к экзамену по учебной дисциплине «Современные платежные системы и их безопасность» («Раздел контроля знаний»).

Учреждение образования Федерации профсоюзов Беларуси
«Международный университет «МИТСО»

УТВЕРЖДАЮ
Ректор учреждения образования
Федерации профсоюзов Беларуси
«Международный университет «МИТСО»
_____В.М. Поздняков
_____2025 г.
Регистрационный № УД-076/01-25/уч.

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ В СИСТЕМЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

Учебная программа учреждения высшего образования по учебной дисциплине для специальности

6-05-1036-02 Экономическая безопасность

2025 г.

Контрольный экземпляр

Учебная программа составлена на основе Образовательного стандарта высшего образования ОСВО 6-05-1036-02-2023 (общее высшее образование), для специальности 6-05-1036-02 Экономическая безопасность, утвержденного Постановлением Министерства образования Республики Беларусь 02.08.2023 г. № 225, учебного плана учреждения образования Федерации профсоюзов Беларуси «Международный университет «МИТСО» по специальности 6-05-1036-02 «Экономическая безопасность» утвержденного 01.03.2023 рег. № 6-05-1036-02/уч.

СОСТАВИТЕЛЬ:
Чечеткин С. А., заведующий кафедрой экономики и менеджмента учреждения образования Федерации профсоюзов Беларуси «Международный университет «МИТСО», кандидат экономических наук

РЕЦЕНЗЕНТЫ:
Остальцева О.Ю., к.э.н., доцент, зав.кафедрой менеджмента спорта Института менеджмента спорта и туризма учреждения образования «Белорусский государственный университет физической культуры»
Хорошко О.Б., к.э.н., доцент, зав.кафедрой информационных технологий УО ФПБ «Международный университет «МИТСО»

РЕКОМЕНДОВАНА К УТВЕРЖДЕНИЮ:
Кафедрой экономики и менеджмента учреждения образования Федерации профсоюзов Беларуси «Международный университет «МИТСО»
(протокол № 11 от 26.06.2025 г.)

Научно-методическим советом учреждения образования Федерации профсоюзов Беларуси «Международный университет «МИТСО»
(протокол № 8 от 07.07.2025)

СОГЛАСОВАНО
Проректор по учебной работе
_____М.А.Юрочкин

СОГЛАСОВАНО
Декан экономического факультета
_____А.В.Ковтунов

Нормоконтроль
ведущий специалист УМУ
_____Г.Д.Лагунович

Библиограф 1-й категории
_____Н.А.Лёпа

I. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Цель изучения учебной дисциплины «Управленческий учет в системе экономической безопасности» – формирование у будущих специалистов теоретических знаний и практических навыков по методологии и организации бухгалтерского управленческого учета предпринимательской деятельности, использованию учетной информации для принятия управленческих решений. Необходимо научить адаптировать эти знания к условиям конкретных предприятий и целям предпринимательства, особенностям каждого уровня управления.

В процессе изучения курса «Управленческий учет в системе экономической безопасности» необходимо решить следующие **задачи**:

формирование знаний о содержании управленческого учета, его принципах и назначении;

усвоение теоретических основ исчислений затрат и результатов производственной деятельности организаций;

учета издержек производства и сбыта по видам, местам формирования и объектам калькулирования;

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

использование информации управленческого учета для принятия управленческих решений и оценки их эффективности.

В результате изучения учебной дисциплины студент должен

знать:

сущность, особенности и принципы построения бухгалтерского управленческого учета;

методы и способы организации учета состояния и использования ресурсов предприятия в целях управления хозяйственными процессами и результатами деятельности;

систему сбора, обработки и подготовки информации по предприятию и его внутренним подразделениям;

регистры управленческого учета;

проблемы, решаемые бухгалтерами-аналитиками в процессе анализа информации, полезной для принятия управленческих решений;

знаниями о квалификационных требованиях к лицам, занимающихся управленческим учетом;

предметную область и специфику деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа;

уметь:

оценить объем информационных потоков организации и оптимальную структуру обмена учетной информацией;

разработать и обосновать особенности внедрения системы управленческого учета в организации исходя из специфики ее деятельности и

формы собственности;

использовать систему знаний о принципах бухгалтерского управленческого учета для систематизации данных о производственных затратах, себестоимости продукции и прибыли;

решать проблемы оценки эффективности производства и сбыта новых видов продукции, изменения объема и ассортимента продукции, капитальных вложений, управления затратами с помощью системы бюджетирования;

выработать рекомендации по совершенствованию системы управленческого учета и контроля;

собирать, классифицировать, систематизировать и обеспечивать хранение и актуализацию информации бизнес-анализа;

анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации;

иметь навыки:

построения и формирования организационной структуры компаний;

формирования мнения о существующей структуре информационного обмена для целей принятия решений в организации;

обоснования и принятия управленческих решений на основе учетной информации;

обработки учетно-управленческой информации;

выявления, сбора и анализа информации бизнес-анализа для формирования возможных решений;

оценки бизнес-возможностей организации, необходимые для проведения стратегических изменений в организации.

Освоение учебной дисциплины «Управленческий учет в системе экономической безопасности» должно обеспечить у обучающихся формирование **базовых профессиональных компетенций:** осуществлять управленческий учет, применять методики, стандарты ведения и формирования управленческой отчетности в системе экономической безопасности.

В качестве средства обучения используются материалы мультимедийных презентаций по изучаемой учебной дисциплине.

Распределение аудиторных часов по видам занятий и семестрам.
Формы промежуточной аттестации

Семестр	Количество академических часов							Самост. работа	Форма промежут. аттестации
	Всего	Аудит.	Из них						
			Лекции	Лабор. занятия	Практ. занятия	Семи-нары	УСР[1]		
Очная форма получения высшего образования									
7	118	52	24		18		10	66	экз.
Всего	118	52	24		18		10	66	

[1] Управляемая самостоятельная работа

II. СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Общая характеристика бухгалтерского управленческого учета

Понятие управленческого учета, задачи, принципы и функции управленческого учета. Сравнительная характеристика управленческого и финансового учета. Формирование конфиденциальной и оперативной информации для внутреннего управления организацией. Роль бухгалтера-аналитика в системе организации управленческого учета и принятии решения. Этические стандарты бухгалтера по управленческому учету.

Организация бухгалтерского управленческого учета. Монистическая и дуалистическая системы счетов управленческого учета.

Роль бухгалтера-аналитика в принятии управленческих решений. Этические стандарты бухгалтера по управленческому учету.

Тема 2. Затраты, учет затрат и их классификация в управленческом учете

Принципы создания системы управленческого учета. Классификация затрат в управленческом учете. Характеристика методов учета затрат. Организация учета производственных затрат. Группировки затрат на производство и их назначение в учете.

Тема 3. Основы калькулирования себестоимости продукции

Характеристика различных подходов к формированию себестоимости. Формирование производственной себестоимости продукции.

Понятие, состав и виды себестоимости продукции (работ, услуг). Калькуляция и классификация калькуляции по различным признакам: предварительная, нормативная, плановая и фактическая калькуляция; элективная и кумулятивная калькуляция, параметрическая калькуляция и т.д. Принципы калькулирования себестоимости продукции (работ, услуг). Основные методы калькулирования: попроцессный, передельный и позаказный. Область применения, объект учета затрат и объект калькулировнания в различных методах калькулирования себестоимости продукции. Особенности организации учетные записей в передельном, позаказном методе калькулирования.

Характеристика АВС-системы калькулирования. Расчет себестоимости единицы продукции в системе АВС.

Сущность, история возникновения и область использования системы «стандарт-кост». Особенности расчета и установления стандартных затрат. Отклонение затрат в системе «стандарт-кост», причины их возникновения и источники списания. Определение отклонения по материальным, трудовым и накладным расходам в системе «стандарт-кост».

Анализ отклонений для контроля затрат.

Сравнительная характеристика нормативного метода учета затрат и калькулирования и системы «стандарт– кост».

Система учета полных и неполных (усеченных, ограниченных, переменных) затрат. Сущность и история возникновения системы «директ-кост».

Роль общепроизводственных расходов в системе «директ-кост» при калькулировании себестоимости продукции (работ, услуг).

Учетные записи при применении системы «директ-кост».

Влияние выбора метода учета полного и неполного распределения затрат, т.е. системы «Директ-кост» на показатели себестоимости продукции и финансовые результаты. Особенности формирования отчета о прибылях и убытках при учете полных и неполных затрат.

Применение системы «Директ-кост» при принятии управленческих решений: в области ценообразования; в условиях ограниченности ресурсов и т.д.

Тема 4. Бюджетирование и контроль затрат

Понятие бюджета, сметы и бюджетного планирования.

Сущность бюджетирования затрат и его отличительные особенности. Виды бюджетов: генеральный (общий) и частные бюджеты, жесткие и гибкий бюджет и т.д.

Способы и методы составления общего (генерального) бюджета.

Особенности формирования генерального (общего) и частных бюджетов по различным видам затрат.

Понятие жесткой и гибкой сметы.

Анализ затрат по статическим и гибким бюджетам.

Тема 5. Основы управленческой отчетности

Понятие, цели и особенности формирования управленческой отчетности.

Структура и содержание отчетов для внутренних целей. Требования к формированию управленческой отчетности. Периодичность, частота и детализация формирования внутренних отчетов.

Формы внутренних отчетов для различных оперативных задач. Применение управленческой отчетности для принятия решений и управления структурными подразделениями и предприятием в целом.

Тема 6. Организация бухгалтерского и стратегического управленческого учета

Организационная структура организации. Организация учета по центрам ответственности. Виды центров финансовой ответственности. Финансовая структуру организации: ошибки и решения.

Отличия традиционного и стратегического учета. Принципы стратегического учета. Структура финансовой модели для управленческой отчетности. Управленческая отчетность для стратегического менеджмента.

III. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Очная (дневная) форма получения высшего образования

Номер раздела, темы	Название раздела, темы	Всего часов	Количество аудиторных часов					Самостоятельная работа	Литература	Форма контроля
			Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Лабораторные занятия	Количество часов УСР			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.	Общая характеристика бухгалтерского управленческого учета	10	2	2			4	8	[1, 2, 3, 6, 7, 8]	УО, ПО, Э
2.	Затраты, учет затрат и их классификация в управленческом учете	14	2	2			4	8	[1, 2, 6, 7, 8, 11]	УО, ПО, Р
3.	Основы калькулирования себестоимости продукции	18	8	6			2	20	[1, 2, 6, 8, 11]	УО, ПО, Р, КР
4.	Бюджетирование и контроль затрат	22	4	4				10	[1, 2, 3, 6, 8, 11]	УО, ПО, КР(ТА)[2]
5.	Основы управленческой отчетности	38	4	2				10	[1, 6, 7, 8, 10]	УО, ПО
6.	Организация бухгалтерского и стратегического управленческого учета	18	4	2				10	[1, 2, 6, 7, 8]	УО, ПО, КР
	Всего по дисциплине	**118**	**24**	**18**			**10**	**66**		**экз.**

[2] Текущая аттестация

IV. ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

ОСНОВНАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Островская, О. Л. Управленческий учет : учебник и практикум для вузов / О. Л. Островская, Е. Б. Абдалова, М. А. Осипов [и др.]. – 3-е изд. – М. : Юрайт, 2025. – 435 с.

2. Чечеткин, А. С. Бухгалтерский учет и аудит : учебник / А. С. Чечеткин, С. А. Чечеткин. – 2-е изд., доп. и перераб. – Минск : ИВЦ Минфина, 2025. – 608 с.

3. Гончаренко, Л. П. Экономическая безопасность : учебник для вузов / под общ. ред. Л. П. Гончаренко. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2025. – 370 с.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА

4. Чечеткин, А. С. Бухгалтерский учет и аудит : учеб. пособие для студентов учреждений высшего образования / А. С. Чечеткин, С. А. Чечеткин. – 2-е изд., перераб. и доп. – Минск : ИВЦ Минфина, 2020. – 562, [1] с.

5. Левкович, О. А. Бухгалтерский учет : учеб. пособие / О. А. Левкович, И. Н. Бурцева. – 14-е изд., перераб. и доп. – Минск : Амалфея, 2022. – 611 с.

6. Бережной, В. И. Бухгалтерский управленческий учет : учеб. пособие / В. И. Бережной, Г. Е. Крохичева, В. В. Лесняк. – М. : ИНФРА-М, 2020. – 176 с.

7. Пашковская, Л. В. Управленческий учет : учеб.-метод. пособие / Л. В. Пашковская. – Минск : БГЭУ, 2018. – 119 с.

8. Чая, В. Т. Управленческий учет : учебник и практикум для вузов / В. Т. Чая, Н. И. Чупахина. – М. : Юрайт, 2021. – 332 с.

9. Водопьянов, И. В. Управленческий и производственный учет на промышленных предприятиях : учеб. пособие. – М. : Проспект, 2016. – 208 с.

10. Кондрашова, О. Р. Управленческий учет и отчетность по сегментам : монография / О. Р. Кондрашова. – М. : ИНФРА-М, 2018. – 235 с.

11. Кузьмина, М. С. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отраслях производственной сферы : учеб. пособие / М. С. Кузьмина. – М. : КНОРУС, 2016. – 248 с. (Бакалавриат).

12. Полковский, Л. М. Бухгалтерский управленческий учет : учебник / Л. М. Полковский. – М. : Дашков и К, 2016. – 255 с.

13. Сигидов, Ю. И. Взаимосвязь контроллинга и управленческого учета: монография / Ю. И. Сигидов, М. С. Рыбянцева. – М. : ИНФРА – М, 2016. – 168 с.

НОРМАТИВНЫЕ ПРАВОВЫЕ АКТЫ

14. Конституция Республики Беларусь : с изм. и доп., принятыми на респ. референдумах 24 нояб. 1996 г., 17 окт. 2004 г. и 27 февр. 2022 г. – Минск : Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь, 2024. – 109 с.

15. Об информации, информатизации и защите информации : Закон Республики Беларусь : 10.11. 2008 г. № 455-З : в ред. 10.10.2022 г. № 209-З // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – URL:

https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=h10800455 (дата обращения: 10.05.2025).

16. Банковский кодекс Республики Беларусь 25.10.2000 г. № 441-З : в ред. от 17.02.2025 г. № 62-З // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – URL: https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=hk0000441 (дата обращения: 10.05.2025).

17. О бухгалтерском учете и отчетности : Закон Республики Беларусь : 12 июля 2013 № 57-З : в ред. от 13.12.2024 № 210-З // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – URL: https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=h11300057 (дата обращения: 10.05.2025).

18. О типовом плане счетов бухгалтерского учета : Постановление Министерства финансов Республики Беларусь : 29 июня 2011 г. № 50 : в ред. от 13.12.2019 № 74 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – URL: https://pravo.by/document/?guid=3961&p0=W21124548 (дата обращения: 10.05.2025).

19. О составлении индивидуальной бухгалтерской отчетности : Постановление Министерства финансов Республики Беларусь : 12.12.2016 г. № 104 : в ред от 06.03.2016 № 16 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – URL: https://pravo.by/document/?guid=3961&p0=W21631602 (дата обращения: 10.05.2025).

20. Об утверждении Инструкции по бухгалтерскому учету доходов и расходов и признании утратившими силу некоторых постановлений Министерства финансов Республики Беларусь и их отдельных структурных элементов : Постановление Министерства финансов Республики Беларусь : 30.09.2011 г. № 102 : в ред. от 22.12.2018 г. № 74 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – URL: https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=w21224697 (дата обращения: 10.05.2025).

21. Об утверждении Инструкции по бухгалтерскому учету основных средств : Постановление Министерства финансов Республики Беларусь : 30.04.2012 № 26 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – URL: https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=W21226355 (дата обращения: 10.05.2025).

22. Об утверждении Инструкции по бухгалтерскому учету нематериальных активов : Постановление Министерства финансов Республики Беларусь : 30.04.2012 № 25 : в ред. от 30.11. 2018 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – URL: https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=W21226354 (дата обращения: 10.05.2025).

23. Об утверждении Инструкции о порядке начисления амортизации основных средств и нематериальных активов : Постановление Министерства экономики Республики Беларусь, Министерства финансов Республики Беларусь,

Министерства архитектуры и строительства Республики Беларусь : 27.02.2009 № 37/18/6 : в ред. от 25.11.2022 № 16/53/97 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – URL: https://pravo.by/document/?guid=3961&p0=W20921041 (дата обращения: 10.05.2025).

24. Об утверждении Инструкции по бухгалтерскому учету запасов : Постановление Министерства финансов Республики Беларусь : 12.11.2010 № 133 : в ред. от 30.04.2012 № 26 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – URL: https://pravo.by/document/?guid=3961&p0=W21123181 (дата обращения: 10.05.2025).

25. Об утверждении Инструкции по инвентаризации активов и обязательств : Постановление Министерства финансов Республики Беларусь от 30.11.2007 № 180 : в ред. от 22.04.2010 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – URL: https://pravo.by/document/?guid=3961&p0=W20717745 (дата обращения: 10.05.2025).

26. О взносах в бюджет государственного внебюджетного фонда социальной защиты населения Республики Беларусь : Закон Республики Беларусь : 15 июля 2021 г. № 118-З // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – URL: https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=H12100118 (дата обращения: 10.05.2025).

СРЕДСТВА ОБУЧЕНИЯ

1. Задания для практических занятий (система Moodle МИТСО).
2. Конспект лекций.
3. Оборудование для практических занятий.

СРЕДСТВА ДИАГНОСТИКИ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Диагностика результатов образовательной деятельности обучающихся осуществляется в ходе проведения всех видов занятий, самостоятельной работы и текущей аттестации по учебной дисциплине.

Основными формами контроля знаний по учебной дисциплине являются:

устный опрос	УО;
письменный опрос (летучка)	ПО;
реферат	Р;
эссе	Э;
контрольная работа	КР.

Текущая аттестация обучающихся проводится в течение семестра в целях периодического контроля и оценки результатов их учебной деятельности по учебной дисциплине с выставлением отметок.

Форма текущей аттестации по учебной дисциплине:

Контрольная работа КР.

Текущий контроль проводится строго в соответствии с учебно-методической картой дисциплины. Обучающийся должен в обязательном порядке участвовать во всех контрольных мероприятиях текущего контроля, предусмотренных учебной программой дисциплины.

К промежуточной аттестации по учебной дисциплине, модулю обучающиеся допускаются при условии успешного прохождения текущей аттестации, предусмотренной учебной программой в текущем семестре.

Формой промежуточной аттестации является:

экзамен экз.

ПЕРЕЧЕНЬ ТЕМ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Целью практических занятий является закрепление теоретического курса, приобретение навыков решения задач, активизация самостоятельной работы студентов.

Практическое занятие 1.

Тема 1. Общая характеристика бухгалтерского управленческого учета

Содержание занятия:

1. Основы бухгалтерского управленческого учета.
2. Сравнительная характеристика финансового и управленческого учета.

Устный опрос по теме:

1. Когда обособился учет для управления внутри организации и почему именно в это время?
2. Назовите задачи управленческого учета
3. Почему управленческий учет – это прежде всего учет затрат и результатов деятельности предприятий?
4. Является ли экономический анализ составной частью управленческого учета?
5. Если считать, что управленческий учет – это учет для менеджеров предприятий, можно ли утверждать, что бухгалтерский (финансовый) учет им не нужен?
6. Дайте сравнение финансового и управленческого учета
7. Покажите общие элементы финансового и управленческого учета
8. Почему в управленческом учете допустимы приблизительные оценки, а в финансовом учете они должны быть точными?
9. Назовите измерители, используемые в управленческом учете
10. Приведите примеры данных, которые нужны для управления, но их нет в бухгалтерском учете.
11. Охарактеризуйте пользователей информации управленческого учета
12. Какие данные управленческого учета могут составлять коммерческую тайну?
13. В чем состоит подготовка информации для управления? Покажите

состав информации, формируемой в управленческом учете.

14. Кто должен вести управленческий учет на предприятии?

15. В каком сочетании находятся понятия «Управленческий учет в системе экономической безопасности» и «контроллинг»?

Обеспеченность занятия:

1. Конспект лекций.
2. Оборудование для практических занятий.

Практическое занятие 2.

Тема 2. Затраты, учет затрат и их классификация в управленческом учете

Содержание занятия:

1. Классификация и учет затрат.
2. Изучение классификации затрат.
3. Решение задач на тему «Постоянные и переменные затраты».
4. Изучение группировки затрат по элементам.

Обеспеченность занятия:

1. Задания для практических занятий (система Moodle МИТСО).
2. Конспект лекций.
3. Оборудование для практических занятий.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Что означает понятия «издержки», «затраты», «расходов» предприятия?
2. В чем различие цели и задачи учета затрат и расходов предприятия?
3. Дайте определение понятий «экономическая выгода» и «доход», в чем их сходство и различия?
4. Как бы вы определили полученную предприятием добавленную стоимость?
5. Какие затраты выделяются в зависимости от принимаемого решения?
6. Приведите примеры прямых и косвенных затрат.
7. Как изменятся издержки предприятия при изменении степени использования производственной мощности?
8. Назовите основные методы разделения затрат на постоянные и переменные вы знаете?
9. В чем состоит разница между маржинальным доходом и прибылью?
10. Для чего определяются сумма покрытия и ставка покрытия?
11. Какие ограничения необходимо иметь в виду при расчете параметров точки нулевой прибыли?
12. Почему на белорусских предприятиях расчеты точки нулевой прибыли используются еще сравнительно редко?

Практическое занятие 3-5.

Тема 3. Основы калькулирования себестоимости продукции

Содержание занятия:

1. Учет и распределение затрат по объектам калькулирования.
2. Решение задач «Методы калькулирования»
3. Учет и контроль полных затрат на основе нормативной стоимости (стандарт-кост)
4. Система учета директ-кост и принятие краткосрочных управленческих решений.
5. Решение задач «Использование данных управленческого учета для принятия краткосрочных управленческих решений».
6. Определение точки безубыточности математическим и графическим методами.
7. Планирование ассортимента продукции, подлежащей реализации.
8. Расчет долгосрочного и краткосрочного нижнего предела цены.
9. Определение структуры продукции с учетом лимитирующего фактора.

Обеспеченность занятия:

1. Задания для практических занятий (система Moodle МИТСО).
2. Конспект лекций.
3. Оборудование для практических занятий.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Что такое калькулирование себестоимости продукции (работ, услуг)?
2. Дайте определения следующим понятиям: калькуляция, калькуляционная единица, объект учета затрат, объект калькулирования, база распределения.
3. Какова роль «калькуляции» в финансовом, налоговом и управленческом учете?
4. В зависимости от включаемых в процесс калькулирования затрат, какие виды калькуляций возможны?
5. В каких случаях применяют параметрические калькуляции? Приведите примеры.
6. В чем основные сходства и различия между нормативной, плановой и фактической калькуляцией?
7. В каких производствах применяется позаказный метод учета затрат и калькулирования?
8. Назовите объект учета затрат и объект калькулирования в попередельном методе.
9. Что представляют собой полуфабрикатный и бесполуфабрикатный варианты обобщения затрат?
10. От каких факторов зависит выбор метода калькулирования себестоимости продукции.
11. Охарактеризуйте технику учета затрат при применении показаказного

и попередельного метода калькулирования.

12. Чем стандарт-кост отличается от нормативного учета затрат?

13. Почему контроль над затратами наиболее эффективен в момент их возникновения?

14. Каковы цели стандарт-коста и условия их достижения?

15. Какие виды отклонений от норм могут быть по затратам сырья и материалов?

16. Как можно выявить отклонения по заработной плате?

17. Что представляют собой отклонения переменных накладных расходов по эффективности?

18. Из-за чего возникают отклонения по постоянной части накладных расходов? Как их определить?

19. Возможен ли учет отклонений на счетах бухгалтерского учета? На счетах управленческого учета?

20. Почему экономия в стандарт-косте отражается по дебету производственных счетов с противоположным знаком?

21. Какое влияние на реальность затрат и возможности их контроля оказывают устаревшие нормативы?

22. Как можно управлять затратами при использовании данных стандарт-коста?

23. Как следует использовать систему стандарт-коста для установления цен на основе затрат и для осуществления ценовой политики?

24. В чем особенности составления финансовой отчетности при использовании данных стандарт-коста?

25. В чем различие в методах нормирования основных и накладных расходов?

26. Есть ли на наших предприятиях условия для использования нормативного

27. Чем система «директ-кост» отличается от учета по полной себестоимости?

28. Всегда ли директ-кост означает учет прямых затрат?

29. Как оценивают остатки незавершенного производства и непроданной готовой продукции в системах полного и неполного распределения затрат?

30. Все ли элементы системы «директ-кост» применимы на российских предприятиях?

31. Почему рентабельность, исчисленная на основе калькуляции себестоимости продукции по переменным затратам, дает более объективную оценку выгодности изделий, чем при ее определении на основе полных затрат?

32. Почему данные системы «директ-кост» считают более оперативным, чем при учете полных затрат?

33. Какие проблемы могут возникать при внедрении и использовании системы «директ-кост»?

34. Почему система «директ-кост» ориентирована в основном на принятие решений, результаты которых реализуются в пределах года?

35. Приведите примеры задач типа «производить самим или покупать».

36. Какова роль показателя «ставка покрытия» при принятии управленческих решений по планированию производственной программы предприятия?

37. От каких факторов зависит выбор между собственным производством товаров, работ, услуг и их закупкой на стороне?

38. Как можно определить показатель нижняя граница цены продукции с применением системы «директ-кост»?

Практическое занятие 6-7.

Тема 4. Бюджетирование и контроль затрат

Содержание занятия:

1. Бюджетирование и контроль затрат по центрам ответственности и функциям производственно-финансовой деятельности.
2. Разработка генерального бюджета.
3. Составление статических и гибких бюджетов.

Обеспеченность занятия:

1. Задания для практических занятий (система Moodle МИТСО).
2. Конспект лекций.
3. Оборудование для практических занятий.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Дайте определение понятиям: бюджет, план, смета, бюджетное планирование.
2. Назовите отечественные и международные методы формирования общего и частных бюджетов.
3. В чем отличие понятий: бюджет, план, прогноз, смета.
4. Что представляет собой бюджетный цикл?
5. С какого частного бюджета начинается процесс формирования генерального бюджета?
6. Из каких частей состоит генеральный (общий) бюджет.
7. Чем отличается гибкий бюджет от статического бюджета.
8. В каких случаях применяется бюджетирования при принятии управленческих решений?
9. Для каких целей составляется фиксированный бюджет?
10. Охарактеризуете особенности анализа затрат с помощью бюджетного планирования.

Практическое занятие 8.

Тема 5. Основы управленческой отчетности

Содержание занятия:

1. Основы управленческой отчетности.
2. Сегментарная отчетность организации.
3. Составление сегментарной отчетности по операционным и

географическим сегментам

Обеспеченность занятия:

1. Задания для практических занятий (система Moodle МИТСО).
2. Конспект лекций.
3. Оборудование для практических занятий.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Что такое управленческая отчетность?
2. Назовите цель и задачи формирования отчетности для внутренних нужд управления?
3. Почему необходимо формирование отчетов о деятельности центров ответственности?
4. Что представляет собой децентрализация управления предприятия?
5. Какова сущность сметы с точки зрения центров ответственности?
6. Что такое сегментная (внутренняя) отчетность предприятия?
7. Кто и как формирует внутренние отчеты структурных подразделений предприятия?
8. По каким признакам выделяются сегменты бизнеса при составлении управленческой отчетности?
9. Чем отличается сегментная отчетность для внутренних целей от сегментной отчетности для внешних пользователей?
10. Назовите возможные критерии выделения сегментов деятельности предприятия.

Практическое занятие 9.

Тема 6. Организация бухгалтерского и стратегического управленческого учета

Содержание занятия:

1. Учет расходов предприятия по местам формирования затрат и центрам ответственности.
2. Изучение назначения и техники группировки издержек по центрам ответственности и местам формирования.
3. Базы распределения затрат мест и центров.
4. Принципы стратегического учета.
5. Управленческая отчетность для стратегического менеджмента.

Обеспеченность занятия:

1. Задания для практических занятий (система Moodle МИТСО).
2. Конспект лекций.
3. Оборудование для практических занятий.

Цель занятия: закрепить полученные по данной теме знания и конкретизировать теоретические положения, подкрепить знания конкретными примерами; развивать навыки логического мышления при обобщении учебного, практического и нормативно-правового материала, в том числе на конкретных примерах и ситуационных задачах.

Вопросы для самоконтроля

1. Объясните цели учета затрат по местам их возникновения и центрам ответственности.
2. Назовите главные критерии, по которым обособляется место затрат; место ответственности.
3. Чем отличается центр затрат от центра прибыли, приведите примеры.
4. Назовите задачи, и какая информация необходима центр инвестиций?
5. Почему производственные центры ответственности играют решающую роль в бизнесе?
6. Приведите примеры мест и центров издержек со слабо регулируемыми затратами.
7. Что такое «сфера затрат»? Чем она отличается от места и центра издержек?
8. Почему наиболее детально разделяются в учете места и центры затрат производственных подразделений?
9. Назовите основные методы группировки издержек производства по местам их возникновения?
10. Если нет возможности определить затраты и объем деятельности, можно ли за нее отвечать?

ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ЗАДАНИЙ И КОНТРОЛЬНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ УСР

№ темы, (раздела)	Тема УСР	Кол-во часов	Метод. обеспечение	Форма контроля
4 курс 7 семестр (10 часов)				
1.	Общая характеристика бухгалтерского управленческого учета	4	Учебная литература; Интернет-ресурсы	Э
2.	Затраты, учет затрат и их классификация в управленческом учете	4	Учебная литература; Интернет-ресурсы	Р
3.	Основы калькулирования себестоимости продукции	2	Учебная литература; Интернет-ресурсы	Р

В процессе выполнения заданий обучающийся должен использовать рекомендованную учебную и специальную литературу и, в случае необходимости, имеет право обращаться за консультационной поддержкой к преподавателю, читающему лекционный курс. Обучающийся должен максимально полно использовать надлежащий понятийно-категориальный аппарат.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ УСР

Тема 1. Общая характеристика бухгалтерского управленческого учета (4 часа)

Эссе является формой выражения обучающимися своего видения отдельных проблем в рамках дисциплины и собственного мнения относительно решения этих проблем.

Темы для выполнения эссе по дисциплине

1. Нужно ли менеджеру (экономисту, финансисту) знать управленческий учет?
2. Почему я хотел бы (не хотел бы) работать бухгалтер аналитиком?
3. В чем я вижу необходимость ведения управленческого учета в организации?
4. Место и роль бухгалтера-аналитика в структуре управления организацией.
5. Роль генерального директора в процессе постановки управленческого учета в организации.
6. В чем я вижу принципиальные различия между бухгалтерской отчетностью, составленной в соответствии с налоговым законодательством, и отчетами, формируемыми в рамках управленческого учета?
7. Проблема соблюдения принципа экономичности при ведении управленческого учета.
8. Роль управленческого учета в стратегии развития коммерческой организации.
9. Контрольные показатели результативности в системе управленческого учета.
10. Показатели эффективности функционирования системы управленческого учета
11. Базовые показатели оценки эффективности работы менеджеров.
12. Проявления конфликта интересов в организации и способы его разрешения.
13. Может ли выбор методов ведения управленческого учета повлиять на финансовую результативность организации?
14. Нужен ли Республики Беларусь международный опыт в области управленческого учета?

Тема 2. Затраты, учет затрат и их классификация в управленческом учете (4 часа)

Примерный перечень тем рефератов

1. Эволюция методов учета затрат.
2. Затраты как один из основных объектов управленческого учета.
3. Понятия издержки, затраты, расходы, их характеристика.

4. Общая классификация затрат и направления учета затрат на производство.

5. Классификация производственных затрат для определения себестоимости.

15. продукции и определения прибыли.

6. Классификация затрат для принятия решений и планирования.

7. Классификация затрат для осуществления контроля и регулирования.

8. Организация учета производственных затрат.

9. Группировка и распределение затрат.

10. Способы деления затрат на постоянные и переменные.

11. Валовые, средние и предельные издержки.

12. Анализ зависимости «затраты – объем продаж – прибыль».

13. Анализ безубыточности (экономическая и бухгалтерская модель).

14. Понятие суммы и ставки покрытия. Маржинальный анализ затрат. Использование маржинального анализа для оптимизации управленческих решений.

15. Понятие издержек производства и себестоимости продукции.

16. Структура и виды себестоимости продукции.

17. Состав затрат на производство продукции и расходов на обслуживание производства и управление.

18. Порядок оценки и включения в себестоимость прямых затрат (материальных, затрат на оплату труда).

19. Порядок учета распределения и отнесения накладных расходов на себестоимость продукции.

20. Учет непроизводственных накладных расходов.

21. Варианты оценки материальных ресурсов в управленческом учете.

22. Учет затрат на содержание персонала в управленческом учете

23. Особенности исчисления амортизационных отчислений в системе управленческого учета.

24. Калькуляционные расходы, их сущность, особенности определения и учета.

25. Использование информации по учету затрат по видам для принятия решений по управлению организацией.

26. Выбор объектов и системы калькулирования.

27. Цели и виды калькулирования затрат.

28. Объекты калькулирования: продукты, операции, процессы.

29. Калькуляционные единицы и их виды.

30. Принципы калькулирования.

31. Особенности формирования накладных расходов и способы их распределения.

Тема 3. Основы калькулирования себестоимости продукции (2 часа)

Примерный перечень тем рефератов

1. Назначение и виды калькуляций.
2. Понятие и сущность основных методов учета затрат и калькулирования себестоимости продукции.
3. Особенности и сфера применения позаказного метода учета затрат и калькулирования себестоимости продукции.
4. Особенности и сфера применения попроцессного (попередельного) метода учета затрат и калькулирования себестоимости продукции.
5. Выбор объектов и системы калькулирования
6. Цели и виды калькулирования затрат.
7. Объекты калькулирования: продукты, операции, процессы.
8. Калькуляционные единицы и их виды.
9. Принципы калькулирования
10. Особенности формирования накладных расходов и способы их распределения
11. Нормативный метод учет затрат как инструмент планирования и контроля за затратами предприятия.
12. Понятие нормативных затрат и сущность системы «стандарт-кост».
13. Использование нормативных затрат в калькулировании себестоимости продукции.
14. Преимущества использования системы «стандарт-кост».
15. Анализ отклонений прямых материальных затрат от норматива.
16. Анализ отклонений прямых трудовых затрат от норматива.
17. Анализ отклонений общепроизводственных расходов от норматива.
18. Анализ отклонений как средство контроля за затратами.
19. Запись отклонений в учетных регистрах
20. Методика вычисления отклонений и их анализ
21. Организация нормативного учета (на примере конкретной организации).
22. Анализ изменений норм и их влияния на себестоимость продукции.
23. Система учета полных и переменных затрат.
24. Затраты, включаемые в себестоимость продукции в системе «директ-костинг».
25. Понятие маржинального дохода и порядок расчета прибыли в системе учета полных затрат и при маржинальном доходе.
26. Основы теории принятия управленческих решений.
27. Модель принятия решений.
28. Маржинальный подход и приростный анализ в принятии управленческих решений.
29. Понятие релевантных затрат и доходов.
30. Сущность и использование релевантного подхода в управлении при принятии оперативных решений.

31. Методы установления цен на основе затрат предприятия.
32. Планирование ассортимента продукции, подлежащей реализации.
33. Определение структуры продукции с учетом лимитируемого фактора.
34. Методы трансфертного ценообразования, основанные на затратах.

ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ЭКЗАМЕНА

1. Управленческий учет: сущность, цель и основные задачи.
2. Функции и принципы управленческого учета.
3. Предмет и объект управленческого учета. Роль управленческого учета в системе управления бизнесом.
4. Сравнительная характеристика управленческого и финансового учета.
5. Функции специалиста по управленческому учету. Этические стандарты бухгалтера-аналитика.
6. Понятие затрат и расходов предприятия. Нормативное регулирование вопросов, связанных с учетом затрат и расходов и предприятия.
7. Классификация затрат предприятия в соответствии с целями учета, управления и контроля.
8. Понятия «место возникновения затрат», «носитель затрат», «центр затрат».
9. Постоянные и переменные затраты предприятия. Методы деления смешанных затрат на постоянные и переменные.
10. Организация учета материальных затрат и затрат на оплату труда.
11. Операционный анализ «Затраты – Объем – Прибыль»: сущность и роль в планировании затрат и прибыли предприятия.
12. Ключевые категории операционного анализа (валовая маржа, точка безубыточности, эффект операционного рычага, запас финансовой прочности).
13. Планирование принятия решений с помощью операционного анализа.
14. Понятие и виды себестоимости.
15. Калькулирование себестоимости продукции: сущность, принципы и разработка алгоритма.
16. Методы калькулирования себестоимости: калькулирование по заказам и по процессам.
17. Калькулирование полной и неполной себестоимости.
18. Калькулирование неполной себестоимости единицы продукта в системе «директ-костинг».
19. Система «директ-костинг»: преимущества и недостатки.
20. «Директ-костинг» и нормативное регулирование учета в Республике Беларусь.
21. Распределение косвенных затрат.
22. Управленческий учет и ценовая политика предприятия.

23. Трансфертная цена: понятие и методы установления.

24. Сущность, принципы и методы планирования на предприятии.

25. Бюджетирование: сущность и принципы.

26. Виды бюджетов на предприятии.

27. Понятие маржинальной прибыли, порядок ее формирования.

28. Алгоритм бюджетирования. Бюджет продаж как отправная точка бюджетирования.

29. Финансовые бюджеты на предприятии. Их роль и порядок разработки.

30. Бюджет движения денежных средств предприятия: цели и порядок разработки.

31. Статический и гибкие бюджеты.

32. Бюджетирование и контроль.

33. Нормативный метод учета затрат.

34. Разработка норм и учетных цен. Проведение ревизии и изменений норм.

35. Система «стандарт-кост».

36. Роль гибких бюджетов в системах нормативных затрат и «стандарт-кост».

37. Проблемы внедрения и развития управленческого учета.

38. Организационно-методологическая модель внедрения управленческого учета.

39. Выделение центров ответственности.

40. Оценка эффективности управления центром инвестиций на основе рентабельности инвестиций (формула Дюпона) и остаточной прибыли.

41. Производственный учет как составная часть управленческого учета, его содержание и задачи.

42. Роль калькуляции в управленческом учете. Предварительная, промежуточная и итоговая калькуляция.

43. Методы списания постоянных расходов.

44. Нормативный метод учета затрат и калькулирования себестоимости продукции в управлении финансовыми результатами организации.

45. Анализ безубыточности организации при маржинальном подходе.

46. CVP-анализ. Точка нулевой прибыли, зоны убытков и прибылей.

47. Организация учета по центрам ответственности.

48. Виды центров финансовой ответственности.

49. Отличия традиционного и стратегического учета.

50. Принципы стратегического учета.

51. Структура финансовой модели для управленческой отчетности.

52. Управленческая отчетность для стратегического менеджмента.

V. ПРОТОКОЛ СОГЛАСОВАНИЯ УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЫ УВО

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)
Бухгалтерский учет и аудит	Экономики и менеджмента	Предложений нет	Протокол заседания кафедры № 8 от 26.04.2025

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

КРАТКИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

ТЕМА 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА БУХГАЛТЕРСКОГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА

1.1. Исторические предпосылки возникновения управленческого учета

Управленческий учет как самостоятельная область знаний и практической деятельности сформировался в середине XX века. Основные причины его обособления от финансового учета:

- **Усложнение организационных структур.** Рост масштабов производства, диверсификация и появление транснациональных корпораций потребовали от менеджмента более детальной и оперативной информации для управления.
- **Усиление конкуренции.** В условиях рыночной экономики предприятиям стало необходимо не просто фиксировать факты хозяйственной жизни, а прогнозировать будущие результаты, управлять затратами и искать резервы повышения эффективности.
- **Недостаточность финансового учета.** Финансовый учет ориентирован на внешних пользователей и предоставляет обобщенную, историческую информацию, зачастую запоздалую для принятия оперативных решений.
- **Развитие управленческих концепций.** Появление таких подходов, как «управление по отклонениям», «бюджетирование», CVP-анализ, потребовало новой системы сбора и обработки данных.

1.2. Сущность, предмет и метод управленческого учета

Сущность управленческого учета – это интегрированная система сбора, обработки, анализа и предоставления информации о деятельности организации, ориентированная на внутренних пользователей (менеджеров всех уровней) для обеспечения эффективного управления бизнес-процессами, ресурсами и результатами.

Цель управленческого учета – информационное обеспечение процессов планирования, контроля, анализа и принятия управленческих решений в интересах собственников и менеджмента организации.

Задачи управленческого учета:

1. Формирование достоверной и своевременной информации о затратах, доходах и финансовых результатах по предприятию в целом и его структурным подразделениям.
2. Обеспечение планирования и бюджетирования (разработка операционных и финансовых бюджетов).

3. Калькулирование себестоимости продукции (работ, услуг) для обоснования ценовой политики.

4. Контроль за эффективным использованием ресурсов (материальных, трудовых, финансовых).

5. Выявление резервов повышения эффективности деятельности организации.

6. Оценка деятельности центров ответственности и мотивация менеджеров.

Предмет управленческого учета – совокупность объектов, обеспечивающих хозяйственную деятельность организации в процессе снабжения, производства и реализации (продаж) продукции.

Объекты управленческого учета:

- **Затраты** предприятия в целом и по структурным подразделениям, местам возникновения, видам продукции.
- **Доходы** и результаты деятельности (прибыль, маржинальный доход) по сегментам бизнеса.
- **Ресурсы** (материальные, трудовые, финансовые) и их использование.
- **Бюджеты** и планы всех уровней.
- **Внутренняя управленческая отчетность** и трансфертное ценообразование.
- **Инвестиционные проекты** и капитальные вложения.

Методы управленческого учета:

1. Элементы общего метода бухгалтерского учета: счета, двойная запись, документация, инвентаризация, балансовое обобщение, оценка и калькуляция.

2. Приемы экономического анализа: факторный анализ, метод цепных подстановок, маржинальный анализ (CVP), анализ отклонений.

3. Экономико-математические методы: корреляционно-регрессионный анализ, линейное программирование, методы теории принятия решений.

4. Статистические методы: группировки, средние величины, индексы, выборочные наблюдения.

1.3. Функции управленческого учета

1. **Информационная.** Сбор, регистрация, обобщение и хранение данных о деятельности организации.

2. **Учетная.** Обеспечение непрерывного, документально обоснованного отражения хозяйственных операций.

3. **Плановая.** Разработка бюджетов, смет, прогнозов. Определение целевых показателей деятельности.

4. **Контрольная.** Сопоставление фактических результатов с плановыми (бюджетными), выявление и анализ отклонений.

5. **Аналитическая.** Интерпретация учетной информации, выявление тенденций, причинно-следственных связей.

6. **Управленческая.** Подготовка альтернативных вариантов решений, обоснование выбора оптимального варианта действий.

7. **Оценочная.** Оценка эффективности деятельности организации, подразделений, отдельных продуктов и менеджеров.

1.4. Принципы управленческого учета

Принцип	Содержание
Непрерывность деятельности	Предполагается, что организация будет продолжать свою деятельность в обозримом будущем.
Экономичность	Затраты на ведение управленческого учета не должны превышать выгоды от использования его информации.
Значимость	Учитывается и предоставляется только та информация, которая влияет на принятие решений.
Своевременность	Информация должна предоставляться к моменту, когда она необходима для принятия решения.
Конфиденциальность	Данные управленческого учета часто являются коммерческой тайной.
Гибкость	Система учета должна адаптироваться к изменяющимся условиям и потребностям управления.
Комплексность	Учет должен охватывать все аспекты деятельности организации.
Приоритет цели	Приоритет отдается информации, наиболее важной для достижения стратегических целей организации.

1.5. Сравнительная характеристика финансового и управленческого учета

Признак сравнения	Финансовый учет	Управленческий учет
Пользователи информации	Внешние: инвесторы, кредиторы, налоговые органы, государственная статистика.	Внутренние: менеджеры всех уровней, специалисты, собственники.
Цель ведения	Составление достоверной финансовой отчетности для внешних пользователей.	Обеспечение процесса управления, планирования, контроля, принятия решений.
Обязательность ведения	Обязателен в силу закона для всех юридических лиц.	Добровольный, определяется руководством организации.

Признак сравнения	Финансовый учет	Управленческий учет
Нормативное регулирование	Строго регламентируется национальными и международными стандартами (МСФО, НСБУ).	Регулируется внутренними регламентами организации (учетная политика, положения).
Периодичность представления	Регулярно: ежемесячно, ежеквартально, ежегодно.	По мере необходимости, может быть оперативным (ежедневно, еженедельно).
Степень детализации	Агрегированные данные в целом по организации.	Детальные данные по подразделениям, продуктам, заказам, операциям.
Измерители	Преимущественно денежные, в единой валюте.	Денежные, натуральные, трудовые, качественные.
Объекты учета	Организация в целом как единый хозяйствующий субъект.	Центры ответственности, проекты, продукты, бизнес-процессы.
Временная направленность	Ретроспективный характер (исторические данные).	Перспективный характер (прогнозы, планы).
Точность информации	Высокая степень точности, документальная обоснованность.	Допустимы приблизительные оценки, экспертные суждения.
Степень открытости	Публичная отчетность (кроме случаев, установленных законом).	Является коммерческой тайной (конфиденциальная информация).

1.6. Роль бухгалтера-аналитика и этические стандарты

Бухгалтер-аналитик (финансовый менеджер, управленческий бухгалтер) – это специалист, который не просто ведет учет, но и интерпретирует данные, готовит аналитические отчеты, участвует в разработке бюджетов и оценке инвестиционных проектов.

Функции бухгалтера-аналитика:

- Постановка и ведение управленческого учета.
- Калькулирование себестоимости.
- Бюджетирование и контроль затрат.
- Анализ безубыточности и оценка эффективности.
- Подготовка управленческой отчетности.
- Консультирование менеджеров по вопросам принятия решений.

Этические стандарты (на основе международных подходов):

1. **Компетентность.** Постоянное повышение профессионального уровня.
2. **Конфиденциальность.** Нераскрытие информации, составляющей коммерческую тайну.
3. **Честность и объективность.** Независимость суждений, избегание конфликта интересов.
4. **Профессиональное поведение.** Соблюдение норм и правил профессионального сообщества.

1.7. Организация управленческого учета. Монистическая и дуалистическая системы

В практике учета существуют два подхода к интеграции финансового и управленческого учета:

- **Монистическая (интегрированная) система.** Управленческий и финансовый учет ведутся в единой системе счетов. Для целей управленческого учета могут использоваться отдельные счета и субсчета. Преимущество: минимизация расхождений данных, сокращение трудозатрат. Недостаток: жесткая привязка к правилам финансового учета.
- **Дуалистическая (автономная) система.** Управленческий учет ведется обособленно от финансового с использованием самостоятельного плана счетов и регистров. Связь между системами осуществляется через контрольные (передаточные) счета. Преимущество: гибкость, учет может быть адаптирован под любые потребности менеджмента. Недостаток: высокая трудоемкость и сложность интеграции данных.

На практике чаще используется монистическая система с выделением отдельных субсчетов и аналитических признаков для задач управленческого учета.

ТЕМА 2. ЗАТРАТЫ, УЧЕТ ЗАТРАТ И ИХ КЛАССИФИКАЦИЯ В УПРАВЛЕНЧЕСКОМ УЧЕТЕ

2.1. Понятие затрат, издержек и расходов: терминологические аспекты

В отечественной и международной практике эти термины часто используются как синонимы, однако в управленческом учете целесообразно различать их:

- **Издержки** – это совокупность затрат живого и овеществленного труда на производство и обращение продукции. Это наиболее широкая экономическая категория.
- **Затраты** – это стоимостное выражение ресурсов, использованных в хозяйственной деятельности в определенный период. Они могут быть отнесены на активы (незавершенное производство, готовая продукция) или на расходы периода.
- **Расходы** – это затраты, которые признаются в отчете о прибылях и убытках в том периоде, когда они были произведены для получения дохода (принцип соответствия доходов и расходов). Расходы уменьшают прибыль организации.

Ключевое правило: Затраты становятся расходами только после того, как связанная с ними продукция продана или, если это затраты периода, они списаны непосредственно на финансовый результат.

2.2. Классификация затрат для целей управленческого учета

В управленческом учете классификация затрат зависит от того, какая задача решается. Это фундаментальный принцип: **«Разные затраты – для разных целей».**

А. Классификация для определения себестоимости продукции, оценки запасов и расчета прибыли

Признак классификации	Виды затрат	Характеристика	Примеры
По способу отнесения на себестоимость	Прямые	Могут быть прямо и экономично отнесены на конкретный вид продукции.	Сырье и материалы, заработная плата основных производственных рабочих.

Признак классификации	Виды затрат	Характеристика	Примеры
	Косвенные	Не могут быть прямо отнесены на конкретный вид продукции, требуют распределения.	Амортизация оборудования, аренда цеха, заработная плата управленцев.
По составу	Одноэлементные	Состоят из одного экономического элемента.	Затраты на сырье, оплата труда, амортизация.
	Комплексные	Состоят из нескольких разнородных экономических элементов.	Общехозяйственные расходы, потери от брака.
По назначению	Основные	Непосредственно связаны с технологическим процессом производства.	Сырье, материалы, энергия на технологические нужды, зарплата основных рабочих.
	Накладные	Связаны с организацией, обслуживанием и управлением производством.	Общепроизводственные и общехозяйственные расходы, коммерческие расходы.

В. Классификация для принятия управленческих решений и планирования

Признак классификации	Виды затрат	Характеристика	Примеры
По отношению к объему производства	Переменные	Изменяются прямо пропорционально изменению объема производства (в пределах релевантного уровня).	Затраты на сырье, материалы, сдельная оплата труда.
	Постоянные	Не изменяются при изменении объема	Аренда, амортизация,

Признак классификации	Виды затрат	Характеристика	Примеры
		производства (в пределах релевантного уровня).	оклады управленческого персонала.
По релевантности	Релевантные	Затраты и доходы, которые различаются по альтернативным вариантам решений и влияют на выбор.	При решении «производить или покупать» релевантны переменные затраты на производство.
	Нерелевантные	Затраты и доходы, которые не изменяются в зависимости от принятого решения.	Безвозвратные затраты, постоянные затраты, одинаковые для обоих вариантов.
По принципу безвозвратности	Безвозвратные	Затраты прошлых периодов, которые нельзя изменить никаким текущим решением.	Стоимость ранее закупленного и неиспользуемого оборудования.
	Вмененные (альтернативные)	Упущенная выгода от неиспользования ресурсов другим способом.	Доход, который мог бы получить цех, если бы его сдавали в аренду вместо производства внутри.
По возможности контроля	Регулируемые	Затраты, на которые менеджер центра ответственности может влиять и за которые несет ответственность.	Затраты на материалы и зарплату для начальника цеха.
	Нерегулируемые	Затраты, на которые менеджер	Аренда здания для начальника цеха.

Признак классификации	Виды затрат	Характеристика	Примеры
		не может повлиять в рамках своих полномочий.	
По степени зависимости от времени	Срочные (периодические)	Возникают с определенной периодичностью (например, в конце периода).	Оклады, аренда.
	Постоянные (долгосрочные)	Носят долгосрочный характер.	Долгосрочная аренда, амортизация.

С. Классификация для контроля затрат по центрам ответственности

Признак классификации	Вид затрат	Характеристика
По отношению к отчетному периоду	Затраты истекшего периода	Ресурсы, которые были израсходованы в данном периоде для получения дохода (списываются на убытки).
	Затраты будущих периодов	Ресурсы, приобретенные в текущем периоде, но способные принести доход в будущем (отражаются как активы).
По месту возникновения	Затраты по местам формирования	Группировка по структурным подразделениям (цехам, отделам).
	Затраты по центрам ответственности	Группировка по менеджерам, которые несут ответственность за затраты.

2.3. Поведение переменных и постоянных затрат. Методы разделения смешанных затрат

Переменные затраты:

- Совокупные переменные затраты изменяются пропорционально объему производства.
- Удельные переменные затраты (на единицу) остаются постоянными.

- **Пример:** Объем производства 1000 ед., затраты на материалы 2000 руб. (20 руб./ед.). При объеме 2000 ед. затраты составят 4000 руб. (20 руб./ед.).

Постоянные затраты:

- Совокупные постоянные затраты остаются неизменными в пределах релевантного уровня.
- Удельные постоянные затраты уменьшаются при росте производства.
- **Пример:** Аренда цеха 50000 руб. При объеме 1000 ед. аренда на единицу = 50 руб., при 2000 ед. = 25 руб.

Смешанные (полупеременные) затраты содержат как переменную, так и постоянную части. Пример: затраты на электроэнергию (плата за мощность – постоянная часть, плата за потребление – переменная).

Методы разделения смешанных затрат на постоянную и переменную части:

1. **Метод высшей и низшей точек.** Основан на использовании данных за периоды с максимальным и минимальным объемом производства.

Алгоритм:

- Определяются периоды с max и min объемом производства.
- Определяется разница в объеме и в затратах.
- Ставка переменных затрат = ΔЗатрат / ΔОбъем.
- Постоянная часть = Общие затраты - Переменные затраты при любом объеме.

2. **Графический (статистический) метод.** Строится график зависимости затрат от объема. Проводится линия тренда, определяются постоянные и переменные составляющие.
3. **Метод наименьших квадратов.** Точный статистический метод, при котором подбирается такая линия регрессии, которая минимизирует сумму квадратов отклонений фактических точек от линии.

2.4. Учет затрат по элементам и статьям калькуляции

Для целей управления затраты группируются по двум направлениям:

1. **По экономическим элементам (для составления сметы затрат):**

- Материальные затраты (за вычетом возвратных отходов).
- Затраты на оплату труда.
- Отчисления на социальные нужды.
- Амортизация основных средств и нематериальных активов.
- Прочие затраты.

Цель: Определить общий объем затрат предприятия, состав по экономическому содержанию.

2. **По статьям калькуляции (для исчисления себестоимости единицы продукции):**

- Сырье и материалы.
- Возвратные отходы (вычитаются).
- Покупные изделия, полуфабрикаты.
- Топливо и энергия на технологические цели.

- Заработная плата производственных рабочих.
- Отчисления на социальные нужды.
- Общепроизводственные расходы.
- Общехозяйственные расходы.
- Потери от брака.
- Прочие производственные расходы.
- Коммерческие расходы.

Цель: Рассчитать себестоимость конкретных видов продукции и обосновать цену.

ТЕМА 3. ОСНОВЫ КАЛЬКУЛИРОВАНИЯ СЕБЕСТОИМОСТИ ПРОДУКЦИИ

3.1. Понятие себестоимости, калькуляции и калькуляционной единицы

Себестоимость продукции (работ, услуг) – это стоимостная оценка использованных в процессе производства природных ресурсов, сырья, материалов, топлива, энергии, основных средств, трудовых ресурсов и других затрат на ее производство и реализацию.

Калькулирование – это система экономических расчетов себестоимости единицы отдельных видов продукции (работ, услуг). Это ключевая задача управленческого учета.

Объект калькулирования – продукт, изделие, работа, услуга, себестоимость которых определяется.

Калькуляционная единица – единица измерения объекта калькулирования. Виды:

- Натуральные (шт., кг, м, литр).
- Условно-натуральные (100 пар обуви, 1000 условных банок).
- Трудовые (нормо-час, машино-час).
- Стоимостные (на 1000 руб. продукции).

3.2. Виды калькуляций

Вид калькуляции	Содержание	Цель
Предварительная (прогнозная)	Рассчитывается до начала производства.	Определение ожидаемой себестоимости для обоснования инвестиций или цены.
Плановая	Рассчитывается на плановый период (год, квартал) на основе норм, смет и плановых объемов.	Обоснование плановых цен и контроль за соблюдением плановой себестоимости.

Вид калькуляции	Содержание	Цель
Нормативная	Рассчитывается на основе действующих норм и нормативов на начало периода.	Оперативный контроль затрат путем выявления отклонений от норм.
Фактическая (отчетная)	Рассчитывается по окончании отчетного периода на основе фактических данных.	Оценка фактической себестоимости и анализ отклонений от плановой.
Элективная	Рассчитывается на исключительную или уникальную продукцию.	Ценообразование на нестандартные изделия.
Кумулятивная	Рассчитывается на основе общей суммы затрат за период с их последующим распределением.	Упрощенный метод для массового производства.
Параметрическая	Рассчитывается на основе зависимости себестоимости от технико-экономических параметров продукции.	Оценка себестоимости новых модификаций изделий.

3.3. Принципы калькулирования

1. Научно-обоснованная классификация затрат.
2. Обоснованный выбор метода калькулирования.
3. Выделение прямых затрат и правильный выбор базы распределения косвенных затрат.
4. Раздельный учет затрат по текущим нормам, отклонениям и изменениям норм (для нормативного метода).
5. Оценка и списание затрат по периодам (принцип начисления).
6. Систематический пересчет калькуляций при изменении условий производства.

3.4. Основные методы калькулирования

А. Попроцессный (попроцессный) метод

Применяется в отраслях с массовым и крупносерийным производством, где продукция проходит ряд последовательных стадий (переделов): текстильная, пищевая, металлургическая, химическая промышленность.

- Объект учета затрат: технологический процесс, стадия, передел.

- Объект калькулирования: продукция конкретного передела (полуфабрикат) или конечный продукт.

- Варианты:

- **Бесполуфабрикатный:** затраты учитываются по переделам, но себестоимость полуфабрикатов не определяется. Затраты накапливаются и на выходе рассчитывается себестоимость готовой продукции.
- **Полуфабрикатный:** себестоимость определяется после каждого передела. Полуфабрикаты передаются с оценкой (по себестоимости, по ценам реализации). Используется для контроля за себестоимостью на промежуточных стадиях.

В. Позаказный метод

Применяется в индивидуальном и мелкосерийном производстве (строительство, ремонтные работы, НИОКР, производство уникального оборудования).

- **Объект учета затрат и калькулирования:** отдельный заказ, открываемый на каждое изделие или группу однородных изделий.
- **Особенности:** Затраты собираются по каждому заказу с момента его открытия до завершения. В конце заказа калькулируется его фактическая себестоимость.

С. АВС-метод (Activity Based Costing)

Это современный метод распределения накладных расходов на основе операций (видов деятельности).

- **Суть:** Традиционные методы распределяют накладные расходы на основе одного фактора (трудочасы, машино-часы), что искажает себестоимость сложных продуктов. АВС-метод выделяет виды деятельности (операции) и определяет драйверы затрат для каждой операции.
- **Алгоритм:**

1. Выделение основных видов деятельности (операций) в организации (например, наладка оборудования, контроль качества, обработка заказов).
2. Идентификация ресурсов, потребляемых каждой операцией.
3. Определение драйверов затрат для каждой операции (количество наладок, количество проверок, количество заказов).
4. Распределение затрат на операции на продукты пропорционально потреблению драйверов.

- **Преимущества:** Более точная себестоимость сложных продуктов, лучшая база для ценообразования, выявление неэффективных операций.
- **Недостатки:** Трудоемкость внедрения и ведения, необходимость детальной информации.

3.5. Система «Стандарт-кост»

Сущность: Это система учета затрат и калькулирования себестоимости, основанная на использовании стандартных (нормативных) затрат и систематическом учете отклонений от них.

История: Разработана в США в начале XX века (Гаррингтон Эмерсон, Фредерик Тейлор, Чарлз Харрисон) как инструмент контроля затрат, аналог отечественного нормативного метода.

Особенности:

- Стандарты (нормы) разрабатываются на все виды затрат (материалы, труд, накладные расходы) и регулярно пересматриваются.
- Учет ведется на основе стандартных (нормативных) цен и количеств.
- Отклонения фактических затрат от стандартов выявляются и учитываются отдельно.
- Анализируются причины отклонений для контроля затрат.

Виды отклонений в системе «Стандарт-кост»:

1. **Отклонения по прямым материальным затратам:**
   - Отклонение по цене материалов = (Фактическая цена - Стандартная цена) × Фактическое количество.
   - Отклонение по использованию материалов = (Фактическое количество - Стандартное количество) × Стандартная цена.
2. **Отклонения по прямым трудовым затратам:**
   - Отклонение по ставке оплаты труда = (Фактическая ставка - Стандартная ставка) × Фактическое время.
   - Отклонение по производительности труда = (Фактическое время - Стандартное время) × Стандартная ставка.
3. **Отклонения по общепроизводственным расходам (ОПР):**
   - Отклонение по переменным ОПР = (Фактические переменные ОПР - Стандартные переменные ОПР).
   - Отклонение по постоянным ОПР = (Фактические постоянные ОПР - Бюджетные постоянные ОПР).

Сравнение нормативного метода и «Стандарт-кост»:

Признак	Нормативный метод (отечественный)	«Стандарт-кост» (западный)
Стандарты	Разрабатываются на основе технически обоснованных норм.	Могут быть основаны как на идеальных, так и на достижимых нормах.
Оценка остатков	Незавершенное производство и готовая продукция оцениваются по фактической себестоимости.	Незавершенное производство и готовая продукция оцениваются по стандартной себестоимости.
Учет отклонений	Отклонения учитываются отдельно и относятся на себестоимость продукции.	Отклонения учитываются отдельно и часто списываются на прибыль (в периоде возникновения).
Детализация	Детально разработаны методы выявления отклонений.	Больше внимания уделяется анализу отклонений для управления.

3.6. Система «Директ-костинг»

Сущность: Это система учета затрат, при которой в себестоимость продукции включаются только переменные производственные затраты. Постоянные производственные затраты считаются расходами периода и списываются непосредственно на финансовый результат.

Основные принципы:

1. Разделение затрат на переменные и постоянные.
2. Калькулирование неполной (усеченной) себестоимости по переменным затратам.
3. Маржинальный доход как ключевой показатель эффективности.
4. Списание постоянных затрат на прибыль отчетного периода.

Понятие маржинального дохода: Маржинальный доход = Выручка от продаж - Переменные затраты. **Прибыль** = Маржинальный доход - Постоянные затраты.

Преимущества системы «Директ-костинг»:

1. **Оперативность.** Себестоимость может быть рассчитана быстрее, так как нет необходимости сложно распределять постоянные затраты.
2. **Более объективная оценка рентабельности.** Рентабельность изделий определяется на основе маржинального дохода, который не искажается произвольным распределением постоянных затрат.
3. **Возможность CVP-анализа.** Появляется возможность анализировать зависимость «затраты-объем-прибыль».
4. **Контроль затрат.** Постоянные затраты контролируются по центрам ответственности, переменные – по продуктам.
5. **Принятие решений.** Легко оценивать влияние изменения объема продаж, ассортимента, цен на прибыль.

Недостатки «Директ-костинг»:

1. **Несоответствие правилам внешней отчетности.** Многие стандарты учета требуют оценки запасов по полной себестоимости.
2. **Сложность разделения затрат.** В реальности не все затраты легко классифицировать как переменные или постоянные.
3. **Недостаток информации о полной себестоимости.** Для долгосрочных решений важна полная себестоимость.

Сравнение двух систем:

Показатель	Учет полной себестоимости	Учет переменных затрат («Директ-костинг»)
Состав себестоимости продукции	Все производственные затраты (переменные и постоянные).	Только переменные производственные затраты.
Оценка запасов	По полной производственной себестоимости.	По переменной производственной себестоимости.

Показатель	Учет полной себестоимости	Учет переменных затрат («Директ-костинг»)
Постоянные затраты	Включаются в себестоимость продукции.	Списываются на прибыль отчетного периода.
Финансовый результат	Зависит от объема продаж и объема производства.	Зависит только от объема продаж.
Использование	Для внешней отчетности и налогов.	Для принятия управленческих решений, анализа безубыточности.

3.7. Анализ безубыточности (CVP-анализ)

CVP-анализ (Cost-Volume-Profit) – это инструмент, позволяющий установить взаимосвязь между затратами, объемом производства и прибылью. Ключевые понятия:

1. **Точка безубыточности (порог рентабельности)** – такой объем продаж, при котором выручка покрывает все переменные и постоянные затраты, прибыль равна нулю.

Расчет точки безубыточности в натуральном выражении: ТБ (шт.) = Постоянные затраты / (Цена за единицу - Переменные затраты на единицу).

Расчет точки безубыточности в денежном выражении: ТБ (руб.) = Постоянные затраты / Коэффициент маржинального дохода. Коэффициент маржинального дохода = Маржинальный доход / Выручка.

2. **Запас финансовой прочности** – разница между фактическим объемом продаж и точкой безубыточности. Показывает, насколько может снизиться выручка до наступления убытков.

3. **Операционный леверидж (производственный рычаг)** – показатель, показывающий, насколько процентов изменится прибыль при изменении выручки на 1%.

Операционный леверидж = Маржинальный доход / Прибыль.

Графический метод расчета точки безубыточности:

1. Строится график с осями «Объем продаж (ед.)» и «Затраты/Выручка (руб.)».
2. Наносится линия постоянных затрат (горизонтальная).
3. Наносится линия общих затрат (постоянные + переменные).
4. Наносится линия выручки от продаж.
5. Точка пересечения линий выручки и общих затрат – точка безубыточности. Слева – зона убытков, справа – зона прибыли.

Использование CVP-анализа для принятия решений:

- Расчет целевого объема продаж для получения желаемой прибыли.

- Оценка влияния изменения цены, переменных или постоянных затрат на прибыль.
- Выбор оптимального ассортимента продукции.
- Решение о принятии специального заказа.

ТЕМА 4. БЮДЖЕТИРОВАНИЕ И КОНТРОЛЬ ЗАТРАТ

4.1. Понятие бюджета, сметы, плана. Сущность бюджетирования

- **План** – это документ, определяющий цели и задачи организации на определенный период, а также ресурсы, необходимые для их достижения.
- **Бюджет** – это количественное выражение плана в денежных (или натуральных) единицах. Это финансовый план, который определяет доходы и расходы организации на предстоящий период.
- **Смета** – часто используется как синоним бюджета, особенно для отдельных видов затрат или подразделений.
- **Бюджетирование** – это процесс планирования, разработки, утверждения, исполнения и контроля исполнения бюджетов, а также анализа отклонений. Это система краткосрочного планирования, учета и контроля ресурсов.

Цели бюджетирования:

1. Координация деятельности различных подразделений.
2. Планирование доходов и расходов, оптимизация ресурсов.
3. Контроль за исполнением планов.
4. Мотивация менеджеров (увязка с системой KPI).
5. Оценка эффективности деятельности.

4.2. Виды бюджетов

1. По сфере деятельности:

- **Операционные бюджеты** (бюджеты, связанные с текущей деятельностью): бюджет продаж, бюджет производства, бюджет закупок материалов, бюджет прямых затрат на оплату труда, бюджет общепроизводственных расходов, бюджет коммерческих и управленческих расходов.
- **Финансовые бюджеты:** бюджет движения денежных средств (БДДС), бюджет доходов и расходов (БДР), прогнозный баланс (бюджет по балансовому листу).

2. По степени обобщения:

- **Частные бюджеты** (бюджеты подразделений, видов деятельности, затрат).
- **Генеральный (общий) бюджет** – сводный план деятельности организации, состоящий из операционного и финансового бюджетов.

3. По степени гибкости:

- **Статический (жесткий) бюджет** – бюджет, составленный на один фиксированный уровень деловой активности. Не изменяется при изменении объема производства. Используется для контроля затрат при стабильном объеме.
- **Гибкий бюджет** – бюджет, который корректируется в зависимости от фактического объема производства. Составляется для нескольких уровней деловой активности. Позволяет более объективно оценить эффективность работы менеджеров.

4.3. Процесс разработки генерального бюджета

Алгоритм разработки (сверху вниз или снизу вверх):

1. **Бюджет продаж (отправная точка).** Определяет прогнозируемый объем реализации в натуральном и стоимостном выражении.
2. **Бюджет производства.** Рассчитывается на основе бюджета продаж и планового объема остатков готовой продукции:
Объем производства = Прогноз продаж + Запасы ГП на конец - Запасы ГП на начало.
3. **Бюджет закупок сырья и материалов.** Определяет потребность в материалах для выполнения бюджета производства:
Закупки материалов = (Потребность в материалах + Запасы на конец - Запасы на начало) × Цена.
4. **Бюджет прямых затрат на оплату труда.** Рассчитывается как произведение необходимого времени и ставки оплаты.
5. **Бюджет общепроизводственных расходов.** Составляется на основе смет затрат по цехам и включает как переменные, так и постоянные ОПР.
6. **Бюджет коммерческих и управленческих расходов.**
7. **Бюджет доходов и расходов (БДР).** Сводный документ, показывающий планируемую прибыль.
8. **Бюджет движения денежных средств (БДДС).** Прогноз поступлений и платежей. Критически важен для управления ликвидностью.
9. **Прогнозный баланс.** Оценка планируемого состояния активов и обязательств на конец периода.

4.4. Контроль затрат с использованием бюджетов

Контроль осуществляется путем сопоставления фактических показателей с бюджетными.

Анализ отклонений – выявление разницы между фактическими и плановыми показателями.

Отклонения могут быть:

- **Благоприятные** (фактический результат лучше планового: например, фактические затраты меньше запланированных или выручка выше плана).
- **Неблагоприятные** (фактический результат хуже планового).

Анализ отклонений для гибкого бюджета:

1. Определяется фактический объем продаж.
2. Рассчитывается гибкий бюджет для этого объема.

3. Сравнивается гибкий бюджет с фактическими показателями.
4. Анализируются причины отклонений (изменение цен, расхода материалов, производительности труда и т.д.).

4.5. Применение бюджетирования для принятия управленческих решений

- **Оценка эффективности работы центров ответственности.** Сравнение бюджетных и фактических показателей по подразделениям позволяет оценить работу менеджеров.
- **Выявление «узких мест»** и ресурсных ограничений.
- **Обоснование инвестиционных решений** (оценка окупаемости проектов).
- **Управление денежными потоками** (предотвращение кассовых разрывов).
- **Мотивация персонала** (премирование за выполнение бюджетных показателей).

ТЕМА 5. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ОТЧЕТНОСТИ

5.1. Понятие, цели и особенности управленческой отчетности

Управленческая отчетность – это система отчетов, содержащих информацию о результатах деятельности организации, ее структурных подразделений, отдельных продуктов, проектов, составленная по правилам, установленным самой организацией для внутреннего использования.

Цели управленческой отчетности:

1. Обеспечение оперативного контроля за деятельностью подразделений.
2. Предоставление данных для планирования и прогнозирования.
3. Оценка эффективности работы центров ответственности.
4. Выявление отклонений и своевременная корректировка.
5. Формирование информационной базы для стратегических решений.

Особенности управленческой отчетности:

- **Конфиденциальность.** Данные являются коммерческой тайной.
- **Регулярность и гибкость.** Частота определяется потребностями менеджмента (ежедневно, еженедельно, ежемесячно).
- **Детализация.** Отчеты могут быть очень детализированными по продуктам, клиентам, регионам.
- **Разнообразие форм.** Единых стандартных форм нет, каждая организация разрабатывает свои.
- **Приблизительность.** В некоторых случаях допустимы экспертные оценки.
- **Аналитическая направленность.** Отчеты не просто констатируют факты, но и содержат анализ причин и прогнозы.

5.2. Структура и содержание управленческой отчетности

Управленческая отчетность может включать:

1. **Отчеты о деятельности центров ответственности (сегментарные отчеты).**
   - Отчеты центров затрат (сравнение фактических и бюджетных затрат).
   - Отчеты центров прибыли (отчеты о прибылях и убытках по подразделениям).
   - Отчеты центров инвестиций (показатели рентабельности инвестиций, остаточная прибыль).
2. **Оперативные отчеты:**
   - Отчет о выполнении бюджета продаж.
   - Отчет о производстве (выпуск продукции, использование материалов, труда).
   - Отчет о движении денежных средств.
   - Отчет о дебиторской и кредиторской задолженности.
3. **Аналитические отчеты:**
   - Анализ безубыточности.
   - Анализ затрат (по видам, продуктам).
   - Анализ прибыльности продуктов и клиентов.
   - Анализ отклонений от бюджета.

5.3. Требования к формированию управленческой отчетности

1. **Актуальность и своевременность.** Информация должна быть предоставлена до того, как будет принято решение.
2. **Достоверность и объективность.** Данные должны отражать реальное положение дел.
3. **Целевая направленность.** Отчет должен быть адресован конкретному пользователю и содержать информацию, необходимую для его работы.
4. **Сопоставимость.** Данные должны быть сопоставимы с плановыми показателями и данными прошлых периодов.
5. **Экономичность.** Затраты на подготовку отчета должны быть оправданы.
6. **Наглядность и простота.** Отчет должен быть понятен пользователю.

5.4. Периодичность, частота и детализация отчетов

Уровень управления	Периодичность	Детализация
Высшее руководство	Ежемесячно, ежеквартально	Агрегированная, стратегическая
Средний менеджмент	Еженедельно, ежемесячно	Детальная по подразделениям

Уровень управления	Периодичность	Детализация
Оперативный уровень	Ежедневно, еженедельно	Максимально детальная, оперативная

5.5. Сегментарная отчетность

Сегментарная отчетность – это отчетность, которая раскрывает информацию о деятельности отдельных структурных подразделений (сегментов) организации, выделенных по операционным или географическим критериям.

Принципы построения сегментарной отчетности:

1. **Выделение сегментов.** Сегменты могут выделяться по видам продукции, географическим регионам, каналам сбыта.
2. **Центры ответственности.** Каждый сегмент управляется своим менеджером, который несет ответственность за его результаты.
3. **Трансфертное ценообразование.** Оценка продукции (услуг), передаваемой между сегментами.
4. **Распределение косвенных затрат.** Затраты, общие для сегментов, должны быть распределены обоснованно или выделены отдельно.
5. **Оценка эффективности.** Для сегментов рассчитываются маржинальный доход, операционная прибыль, рентабельность.

Отличие внутренней сегментарной отчетности от внешней (по МСФО 8):

- Внутренняя составляется по правилам организации, не обязательно соответствующим стандартам.
- Внутренняя отчетность может включать неденежные и прогнозные показатели.
- Внутренняя отчетность может быть более детализированной.

ТЕМА 6. ОРГАНИЗАЦИЯ БУХГАЛТЕРСКОГО И СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА

6.1. Организационная структура и учет по центрам ответственности

Центр ответственности – это сегмент организации, руководитель которого несет ответственность за его деятельность и контролирует определенные затраты, доходы, прибыль или инвестиции.

Виды центров ответственности:

Вид центра	Ответственность	Ключевой показатель	Примеры
Центр затрат	За контролируемые затраты.	Соблюдение бюджета затрат.	Производственные цеха, склады, отделы.
Центр доходов	За доходы (выручку) от своей деятельности.	Выполнение плана продаж, рост выручки.	Отдел продаж, магазин.
Центр прибыли	За затраты и доходы, т.е. за финансовый результат (прибыль).	Прибыль, маржинальный доход, рентабельность продаж.	Филиалы, торговые представительства, крупные бизнес-единицы.
Центр инвестиций	За затраты, доходы, прибыль и инвестиции (рентабельность вложенного капитала).	Рентабельность инвестиций (ROI), остаточная прибыль (RI).	Дочерние компании, крупные дивизионы, новые проекты.

Принципы выделения центров ответственности:

- Соответствие организационной структуре.
- Четкое определение полномочий и ответственности.
- Возможность измерения результатов деятельности.
- Ориентация на достижение стратегических целей.

6.2. Финансовая структура организации

Финансовая структура – это иерархия центров ответственности, определяющая распределение доходов, расходов и инвестиций.

Ошибки при построении финансовой структуры:

- Отсутствие четкого выделения центров ответственности.
- Сложность или искусственность распределения затрат.
- Несоответствие финансовой и организационной структур.
- Отсутствие системы трансфертного ценообразования.
- Перегрузка менеджеров несвойственными им функциями.

Решения:

- Проведение детального анализа организационной структуры.
- Разработка понятных критериев выделения центров ответственности.
- Внедрение системы трансфертного ценообразования.
- Разработка системы KPI для оценки эффективности центров.
- Автоматизация учета и отчетности.

6.3. Традиционный и стратегический управленческий учет: отличия

Признак	Традиционный учет	Стратегический управленческий учет
Цель	Текущее управление, контроль затрат, прибыль в краткосрочном периоде.	Обеспечение долгосрочной конкурентоспособности и устойчивого развития.
Фокус	Внутренняя среда организации (затраты, доходы).	Внешняя среда (конкуренты, рынок, клиенты).
Временной горизонт	Прошлое и настоящее (исторические и текущие данные).	Будущее (прогнозы, сценарии, анализ рисков).
Информация	В основном финансовые показатели.	Финансовые и нефинансовые показатели (качество, лояльность, инновации).
Типичные методы	Калькулирование себестоимости, бюджетирование, CVP-анализ.	Анализ цепочки создания стоимости, бенчмаркинг, сбалансированная система показателей (BSC).
Контроль	Сравнение с бюджетом.	Сравнение с конкурентами, сравнение с целевыми стратегическими показателями.

6.4. Принципы стратегического управленческого учета

1. **Ориентация на внешнюю среду.** Учет действий конкурентов, рыночных тенденций, изменений в законодательстве.
2. **Долгосрочный характер.** Оценка последствий решений на несколько лет вперед.
3. **Приоритет стратегических целей.** Все управленческие решения подчинены достижению стратегических целей организации.
4. **Комплексность.** Учет как финансовых, так и нефинансовых факторов (качество, инновации, кадры).
5. **Непрерывность.** Стратегический учет – это постоянный мониторинг и корректировка стратегии.

6. **Прогнозность.** Использование сценарного планирования, моделирования, прогнозирования.

6.5. Структура финансовой модели для управленческой отчетности

Финансовая модель организации должна включать:

1. **Бюджет доходов и расходов (БДР) – P&L.**
2. **Бюджет движения денежных средств (БДДС) – Cash Flow.**
3. **Прогнозный баланс – Balance Sheet.**
4. **Систему показателей эффективности (KPI)** для центров ответственности.
5. **Модель оценки рисков.**

6.6. Управленческая отчетность для стратегического менеджмента

Для стратегического управления используются отчеты, которые выходят за рамки традиционной бухгалтерской отчетности:

1. **Отчет о выполнении стратегических целей.** Сравнение плановых и фактических стратегических показателей.
2. **Сбалансированная система показателей (BSC).** Отчет, содержащий показатели по четырем аспектам: финансы, клиенты, внутренние процессы, обучение и развитие.
3. **Отчет о конкурентном анализе.** Сравнение ключевых показателей организации с показателями конкурентов (бенчмаркинг).
4. **Отчет о рисках.** Оценка вероятных рисков и мер по их снижению.
5. **Сценарные отчеты.** Прогнозные отчеты для различных вариантов развития событий.

2. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ

ТЕМА 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА БУХГАЛТЕРСКОГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА

БЛОК 1. ВОПРОСЫ ДЛЯ УСТНОГО ОПРОСА И ОБСУЖДЕНИЯ

1. Когда обособился учет для управления внутри организации и почему именно в это время? Назовите объективные предпосылки выделения управленческого учета из финансового.
2. Назовите основные задачи управленческого учета. Какие из них, на ваш взгляд, являются приоритетными для современного предприятия?
3. Почему управленческий учет – это прежде всего учет затрат и результатов деятельности предприятий? Можно ли его свести только к учету затрат?
4. Является ли экономический анализ составной частью управленческого учета? Аргументируйте свой ответ.
5. Если считать, что управленческий учет – это учет для менеджеров предприятий, можно ли утверждать, что бухгалтерский (финансовый) учет им не нужен?
6. Дайте сравнение финансового и управленческого учета по следующим признакам: цель, пользователи, обязательность, периодичность, измерители, точность данных.
7. Покажите общие элементы финансового и управленческого учета. Что их объединяет?
8. Почему в управленческом учете допустимы приблизительные оценки, а в финансовом учете они должны быть точными?
9. Назовите измерители, используемые в управленческом учете. Всегда ли они являются денежными?
10. Приведите примеры данных, которые нужны для управления, но их нет в бухгалтерском учете.
11. Охарактеризуйте пользователей информации управленческого учета. Кто относится к внутренним пользователям?
12. Какие данные управленческого учета могут составлять коммерческую тайну? Приведите примеры.
13. В чем состоит подготовка информации для управления? Покажите состав информации, формируемой в управленческом учете.
14. Кто должен вести управленческий учет на предприятии? Какие специалисты могут привлекаться?
15. В каком сочетании находятся понятия «управленческий учет в системе экономической безопасности» и «контроллинг»?

БЛОК 2. ЗАДАНИЕ НА СОПОСТАВЛЕНИЕ

Заполните сравнительную таблицу финансового и управленческого учета:

Признак сравнения	Финансовый учет	Управленческий учет
Пользователи информации		
Цель ведения		
Обязательность		
Нормативное регулирование		
Периодичность		
Степень детализации		
Измерители		
Временная направленность		
Степень открытости		

БЛОК 3. СИТУАЦИОННОЕ ЗАДАНИЕ

Ситуация: Коммерческий директор предприятия требует от бухгалтера-аналитика предоставить отчет о рентабельности каждого вида продукции. Бухгалтер отвечает, что такие данные могут быть подготовлены, но они будут приблизительными, так как часть общепроизводственных расходов распределяется между видами продукции на основе экспертных оценок. Коммерческий директор возражает, требуя точных цифр.

Задание:

1. Кто прав в данной ситуации? Обоснуйте свой ответ.
2. Каким образом можно минимизировать приблизительность в расчетах рентабельности продукции?
3. Предложите способы распределения косвенных затрат для повышения точности калькулирования.

БЛОК 4. ТВОРЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Напишите эссе на одну из предложенных тем (объем 2-3 страницы):

1. Нужно ли менеджеру (экономисту, финансисту) знать управленческий учет?
2. Почему я хотел бы (не хотел бы) работать бухгалтером-аналитиком?
3. В чем я вижу необходимость ведения управленческого учета в организации?

4. Место и роль бухгалтера-аналитика в структуре управления организацией.

5. Роль генерального директора в процессе постановки управленческого учета в организации.

6. В чем я вижу принципиальные различия между бухгалтерской отчетностью, составленной в соответствии с налоговым законодательством, и отчетами, формируемыми в рамках управленческого учета?

7. Проблема соблюдения принципа экономичности при ведении управленческого учета.

8. Роль управленческого учета в стратегии развития коммерческой организации.

9. Проявления конфликта интересов в организации и способы его разрешения.

10. Может ли выбор методов ведения управленческого учета повлиять на финансовую результативность организации?

11. Нужен ли Республике Беларусь международный опыт в области управленческого учета?

ТЕМА 2. ЗАТРАТЫ, УЧЕТ ЗАТРАТ И ИХ КЛАССИФИКАЦИЯ В УПРАВЛЕНЧЕСКОМ УЧЕТЕ

БЛОК 1. ВОПРОСЫ ДЛЯ УСТНОГО ОПРОСА И САМОКОНТРОЛЯ

1. Что означают понятия «издержки», «затраты», «расходы» предприятия? В чем их сходство и различие?

2. В чем различие цели и задачи учета затрат и расходов предприятия?

3. Дайте определение понятий «экономическая выгода» и «доход», в чем их сходство и различия?

4. Как бы вы определили полученную предприятием добавленную стоимость?

5. Какие затраты выделяются в зависимости от принимаемого решения?

6. Приведите примеры прямых и косвенных затрат.

7. Как изменятся издержки предприятия при изменении степени использования производственной мощности?

8. Какие основные методы разделения затрат на постоянные и переменные вы знаете?

9. В чем состоит разница между маржинальным доходом и прибылью?

10. Для чего определяются сумма покрытия и ставка покрытия?

11. Какие ограничения необходимо иметь в виду при расчете параметров точки нулевой прибыли?

12. Почему на белорусских предприятиях расчеты точки нулевой прибыли используются еще сравнительно редко?

БЛОК 2. ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАЧИ

Задача 2.1. Классификация затрат

Ниже приведен перечень затрат производственного предприятия. Распределите их по предложенным категориям:

1. Затраты на сырье и основные материалы.
2. Арендная плата за производственный цех.
3. Заработная плата основных производственных рабочих (сдельная).
4. Амортизация производственного оборудования.
5. Коммунальные услуги цеха (электроэнергия, вода).
6. Заработная плата административного персонала.
7. Затраты на рекламу.
8. Транспортные расходы по доставке готовой продукции покупателям.
9. Затраты на вспомогательные материалы.
10. Оплата услуг связи.
11. Командировочные расходы сотрудников отдела продаж.
12. Проценты по кредитам.
13. Затраты на ГСМ для служебного автотранспорта.
14. Отчисления на социальное страхование.

Заполните таблицу:

Категория затрат	Наименование затрат (номера из списка)
Прямые производственные затраты	
Косвенные производственные затраты	
Коммерческие расходы	
Управленческие расходы	
Постоянные затраты	
Переменные затраты	

Задача 2.2. Поведение затрат

На предприятии выпускается продукция. Данные о затратах при разных объемах производства:

Показатель	Объем 500 ед.	Объем 1000 ед.	Объем 1500 ед.
Затраты на материалы	100 000 руб.	200 000 руб.	300 000 руб.
Амортизация оборудования	50 000 руб.	50 000 руб.	50 000 руб.
Зарплата основных рабочих	75 000 руб.	150 000 руб.	225 000 руб.

Показатель	Объем 500 ед.	Объем 1000 ед.	Объем 1500 ед.
Аренда производственного помещения	80 000 руб.	80 000 руб.	80 000 руб.

Задание:

1. Для каждого вида затрат определите, являются они постоянными или переменными.
2. Рассчитайте удельные затраты (на единицу продукции) для каждого вида затрат при каждом объеме производства.
3. Сделайте вывод о поведении совокупных и удельных постоянных и переменных затрат при изменении объема производства.

Задача 2.3. Разделение смешанных затрат методом высшей и низшей точек

Имеются данные о затратах на электроэнергию и объеме производства за 6 месяцев:

Месяц	Объем производства (ед.)	Затраты на электроэнергию (руб.)
Январь	800	28 000
Февраль	1200	36 000
Март	1000	32 000
Апрель	1500	42 000
Май	600	24 000
Июнь	1400	40 000

Задание:

1. Определите методом высшей и низшей точек переменную составляющую затрат на электроэнергию.
2. Определите постоянную составляющую затрат.
3. Составьте уравнение затрат (формулу) вида: $\mathbf{Y = a + b \times X}$, где Y – затраты на электроэнергию, X – объем производства.
4. Рассчитайте прогнозные затраты на электроэнергию при объеме производства 1800 ед.

Задача 2.4. Группировка затрат по элементам и статьям

Исходные данные по затратам предприятия за отчетный период:

Статья затрат	Сумма (тыс. руб.)
Сырье и материалы	450
Заработная плата основных рабочих	280
Отчисления на социальные нужды	100
Топливо и энергия на технологические цели	75
Заработная плата управленческого персонала	180
Амортизация оборудования	60
Затраты на ремонт оборудования	40
Арендная плата за офис	50
Расходы на рекламу	35
Транспортные расходы	45
Вспомогательные материалы	30
Командировочные расходы	25

Задание:

1. Сгруппируйте затраты по экономическим элементам (в соответствии с классификацией).
2. Сгруппируйте затраты по статьям калькуляции (производственная себестоимость + коммерческие расходы).
3. Рассчитайте общую сумму затрат по элементам и по статьям. Сравните результаты.

ТЕМА 3. ОСНОВЫ КАЛЬКУЛИРОВАНИЯ СЕБЕСТОИМОСТИ ПРОДУКЦИИ

БЛОК 1. ВОПРОСЫ ДЛЯ УСТНОГО ОПРОСА И САМОКОНТРОЛЯ

1. Что такое калькулирование себестоимости продукции (работ, услуг)?
2. Дайте определения следующим понятиям: калькуляция, калькуляционная единица, объект учета затрат, объект калькулирования, база распределения.
3. Какова роль калькуляции в финансовом, налоговом и управленческом учете?
4. В зависимости от включаемых в процесс калькулирования затрат, какие виды калькуляций возможны?
5. В каких случаях применяют параметрические калькуляции? Приведите примеры.
6. В чем основные сходства и различия между нормативной, плановой и фактической калькуляцией?
7. В каких производствах применяется позаказный метод учета затрат и калькулирования?
8. Назовите объект учета затрат и объект калькулирования в попередельном методе.
9. Что представляют собой полуфабрикатный и бесполуфабрикатный варианты обобщения затрат?
10. От каких факторов зависит выбор метода калькулирования себестоимости продукции?
11. Чем стандарт-кост отличается от нормативного учета затрат?
12. Какие виды отклонений от норм могут быть по затратам сырья и материалов?
13. Как можно выявить отклонения по заработной плате?
14. Что представляют собой отклонения переменных накладных расходов по эффективности?
15. Из-за чего возникают отклонения по постоянной части накладных расходов? Как их определить?
16. Чем система «директ-кост» отличается от учета по полной себестоимости?
17. Всегда ли директ-кост означает учет прямых затрат?
18. Как оценивают остатки незавершенного производства и непроданной готовой продукции в системах полного и неполного распределения затрат?
19. Почему рентабельность, исчисленная на основе калькуляции себестоимости продукции по переменным затратам, дает более объективную оценку выгодности изделий, чем при ее определении на основе полных затрат?
20. Приведите примеры задач типа «производить самим или покупать».

БЛОК 2. ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАЧИ

Задача 3.1. Позаказный метод калькулирования

Предприятие выполняет три заказа (Заказ №1, Заказ №2, Заказ №3). Данные о затратах за отчетный период:

Показатель	Заказ №1	Заказ №2	Заказ №3
Основные материалы	50 000 руб.	80 000 руб.	30 000 руб.
Заработная плата основных рабочих	120 000 руб.	90 000 руб.	100 000 руб.
Трудоемкость (чел.-часы)	1000	750	800
Объем выпуска (ед.)	500	400	300

Общепроизводственные расходы за период составили 250 000 руб. База распределения – трудоемкость (чел.-часы).

Задание:

1. Рассчитайте ставку распределения общепроизводственных расходов.
2. Распределите ОПР между заказами.
3. Определите полную себестоимость каждого заказа.
4. Рассчитайте себестоимость единицы продукции по каждому заказу.

Задача 3.2. Попередельный метод калькулирования

На предприятии процесс производства состоит из двух переделов. Данные за отчетный период:

Показатель	Передел 1	Передел 2
Запущено в производство (ед.)	2000	1800
Готовый выпуск (ед.)	1800	1700
Незавершенное производство на конец (ед.)	200	100
Степень завершенности НЗП	50%	70%
Затраты на материалы (руб.)	300 000	100 000
Затраты на обработку (руб.)	200 000	250 000

Задание (для каждого передела):

1. Рассчитайте количество условных единиц продукции (с учетом степени завершенности НЗП).
2. Рассчитайте себестоимость условной единицы по материалам и по обработке.
3. Определите общую себестоимость готовой продукции и себестоимость незавершенного производства.

4. Рассчитайте себестоимость единицы готовой продукции.

Задача 3.3. Система «Стандарт-кост»

Для производства одного изделия установлены следующие стандарты:

- **Материалы:** 5 кг × 20 руб./кг = 100 руб.
- **Труд:** 2 часа × 30 руб./час = 60 руб.
- **Переменные ОПР:** 2 часа × 15 руб./час = 30 руб.
- **Постоянные ОПР:** 2 часа × 10 руб./час = 20 руб.

Фактические данные за месяц (произведено 1000 ед.):

- Использовано материалов: 4800 кг по цене 22 руб./кг.
- Затрачено труда: 1900 часов по ставке 32 руб./час.
- Фактические переменные ОПР: 32 000 руб.
- Фактические постоянные ОПР: 18 000 руб.

Задание:

1. Рассчитайте стандартную себестоимость единицы продукции.
2. Рассчитайте общие стандартные затраты на фактический выпуск.
3. Определите отклонения:
   - по цене и использованию материалов;
   - по ставке и производительности труда;
   - по переменным ОПР (бюджетное отклонение, отклонение по эффективности);
   - по постоянным ОПР.
4. Проанализируйте полученные отклонения (благоприятные/неблагоприятные).

Задача 3.4. Система «Директ-костинг» и расчет точки безубыточности

Предприятие производит продукцию. Данные за отчетный период:

Показатель	Сумма
Объем продаж (ед.)	2000
Цена единицы продукции	150 руб.
Переменные затраты на единицу	90 руб.
Постоянные затраты (всего)	80 000 руб.

Задание:

1. Рассчитайте маржинальный доход на единицу продукции и в целом.
2. Рассчитайте точку безубыточности в натуральном и стоимостном выражении.
3. Определите запас финансовой прочности (в натуральных единицах, в рублях и в процентах).
4. Рассчитайте операционный леверидж.

5. Определите, какой объем продаж необходим для получения прибыли в размере 40 000 руб.
6. Представьте графическое изображение точки безубыточности.

Задача 3.5. Сравнение систем учета полной и неполной себестоимости

Данные за отчетный период:

Показатель	Сумма
Цена единицы продукции	200 руб.
Переменные производственные затраты на единицу	80 руб.
Переменные коммерческие расходы на единицу	10 руб.
Постоянные производственные затраты (всего)	50 000 руб.
Постоянные коммерческие расходы (всего)	30 000 руб.
Объем производства (ед.)	1500
Объем продаж (ед.)	1200

Задание:

1. Рассчитайте себестоимость единицы продукции:
   - по системе полной себестоимости;
   - по системе «директ-костинг».
2. Оцените остатки готовой продукции на складе при обеих системах.
3. Составьте отчеты о прибылях и убытках:
   - используя систему полной себестоимости;
   - используя систему «директ-костинг».
4. Сравните полученные финансовые результаты и объясните причину различий.

Задача 3.6. Принятие управленческих решений: релевантный подход

Предприятие производит продукт. Производственные мощности позволяют выпускать до 1000 ед. в месяц. В настоящее время предприятие продает 800 ед. по цене 500 руб. за единицу. Данные о затратах на единицу:

- Прямые материалы: 150 руб.
- Прямой труд: 100 руб.
- Переменные ОПР: 50 руб.
- Постоянные ОПР (распределенные): 80 руб.
- Коммерческие расходы: 20 руб. (из них постоянные – 10 руб.)

Поступает предложение о специальном заказе на 200 ед. по цене 350 руб. за единицу. Заказ не повлияет на основной рынок. Дополнительных постоянных затрат не требуется.

Задание:

1. Следует ли принимать специальный заказ? Обоснуйте свой ответ.
2. Рассчитайте изменение прибыли при принятии заказа.
3. Определите минимальную цену, по которой выгодно принять заказ.

Задача 3.7. Планирование ассортимента с учетом лимитирующего фактора

Предприятие выпускает три вида продукции. Имеются следующие данные:

Показатель	Продукт А	Продукт Б	Продукт В
Цена за единицу	500 руб.	600 руб.	400 руб.
Переменные затраты на единицу	300 руб.	380 руб.	250 руб.
Трудоемкость (часы)	2	3	1
Спрос (ед.)	400	300	500

Общее количество доступных часов труда – 1500 часов.

Задание:

1. Рассчитайте маржинальный доход на единицу каждого продукта.
2. Рассчитайте маржинальный доход на 1 час труда для каждого продукта.
3. Определите оптимальную структуру производства, учитывая лимитирующий фактор.
4. Рассчитайте максимальную прибыль при оптимальной структуре.

ТЕМА 4. БЮДЖЕТИРОВАНИЕ И КОНТРОЛЬ ЗАТРАТ

БЛОК 1. ВОПРОСЫ ДЛЯ УСТНОГО ОПРОСА И САМОКОНТРОЛЯ

1. Дайте определение понятиям: бюджет, план, смета, бюджетное планирование.
2. Назовите отечественные и международные методы формирования общего и частных бюджетов.
3. В чем отличие понятий: бюджет, план, прогноз, смета?
4. Что представляет собой бюджетный цикл?
5. С какого частного бюджета начинается процесс формирования генерального бюджета?
6. Из каких частей состоит генеральный (общий) бюджет?
7. Чем отличается гибкий бюджет от статического бюджета?
8. В каких случаях применяется бюджетирование при принятии управленческих решений?
9. Для каких целей составляется фиксированный (статический) бюджет?
10. Охарактеризуйте особенности анализа затрат с помощью бюджетного планирования.

БЛОК 2. ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАЧИ

Задача 4.1. Бюджет продаж и производства

Исходные данные:

Показатель	Январь	Февраль	Март
Прогноз продаж (ед.)	500	600	700
Цена продажи (руб.)	100	100	100
Запасы готовой продукции на начало месяца	100	?	?
Плановый запас на конец месяца (20% от следующего месяца)	?	?	?

Задание:

1. Составьте бюджет продаж в стоимостном выражении.
2. Рассчитайте плановый объем производства по месяцам.
3. Составьте график поступлений от продаж, если 60% продаж оплачивается в месяц отгрузки, 40% – в следующем месяце. Остаток дебиторской задолженности на начало января – 20 000 руб.

Задача 4.2. Бюджет закупок материалов

Для производства одного изделия требуется 2 кг материала. Цена материала – 15 руб./кг.

Показатель	Январь	Февраль	Март
Объем производства (ед.)	520	640	680
Запасы материала на начало месяца	300 кг	?	?
Плановый запас материала на конец (50% от потребности следующего месяца)	?	?	?

Задание:

1. Рассчитайте потребность в материалах для производства.
2. Рассчитайте объем закупок в натуральном и стоимостном выражении.
3. Составьте график оплаты закупок, если 70% оплачивается в месяц закупки, 30% – в следующем месяце. Кредиторская задолженность на начало января – 10 000 руб.

Задача 4.3. Составление гибкого бюджета

Бюджет цеха составлен на объем производства 10 000 ед.:

Статья затрат	Сумма
Переменные затраты (на единицу)	20 руб.
Постоянные затраты (всего)	50 000 руб.

Фактический объем производства составил 12 000 ед. Фактические затраты:

- Переменные затраты: 230 000 руб.
- Постоянные затраты: 52 000 руб.

Задание:

1. Составьте гибкий бюджет для фактического объема производства (12 000 ед.).
2. Рассчитайте отклонения фактических затрат от гибкого бюджета.
3. Проанализируйте причины отклонений и определите, эффективно ли работал цех.

Задача 4.4. Разработка генерального бюджета (комплексная)

Компания производит и продает один вид продукции. Данные для планирования на первый квартал:

Показатель	Январь	Февраль	Март
Прогноз продаж (ед.)	800	900	1000
Цена (руб./ед.)	200	200	200
Переменные затраты на единицу (руб.)	120	120	120
Постоянные затраты (в месяц, руб.)	50 000	50 000	50 000

Дополнительная информация:

- Остаток готовой продукции на начало января – 100 ед.
- Планируемый запас готовой продукции на конец месяца – 10% от продаж следующего месяца.
- Остаток дебиторской задолженности на 1 января – 30 000 руб. (будет получена в январе).
- Компания предоставляет кредит: 70% продаж оплачивается в месяц отгрузки, 30% – в следующем месяце.
- Остаток кредиторской задолженности на 1 января – 20 000 руб. (будет оплачена в январе).
- Компания оплачивает 80% закупок в месяц покупки, 20% – в следующем месяце.

- Запас материала на начало января – 200 кг. На конец месяца планируется 10% от потребности следующего месяца.
- Норма расхода материала – 2 кг на единицу продукции. Цена материала – 15 руб./кг.

Задание:

1. Составьте бюджет продаж.
2. Составьте бюджет производства.
3. Составьте бюджет закупок материалов.
4. Составьте бюджет движения денежных средств (по месяцам и за квартал).
5. Составьте отчет о прибылях и убытках (БДР) за квартал.

ТЕМА 5. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ОТЧЕТНОСТИ

БЛОК 1. ВОПРОСЫ ДЛЯ УСТНОГО ОПРОСА И САМОКОНТРОЛЯ

1. Что такое управленческая отчетность?
2. Назовите цель и задачи формирования отчетности для внутренних нужд управления.
3. Почему необходимо формирование отчетов о деятельности центров ответственности?
4. Что представляет собой децентрализация управления предприятия?
5. Какова сущность сметы с точки зрения центров ответственности?
6. Что такое сегментная (внутренняя) отчетность предприятия?
7. Кто и как формирует внутренние отчеты структурных подразделений предприятия?
8. По каким признакам выделяются сегменты бизнеса при составлении управленческой отчетности?
9. Чем отличается сегментная отчетность для внутренних целей от сегментной отчетности для внешних пользователей?
10. Назовите возможные критерии выделения сегментов деятельности предприятия.

БЛОК 2. ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

Задание 5.1. Разработка формы управленческого отчета

Ситуация: Предприятие имеет три производственных цеха. Менеджеру по производству еженедельно требуется отчет о выполнении плановых заданий каждым цехом.

Задание:

1. Разработайте форму еженедельного отчета о выполнении плана производства по цехам. Включите следующие показатели:
   - плановый и фактический выпуск продукции;
   - плановые и фактические затраты (материалы, труд, ОПР);
   - отклонения по выпуску и затратам;

- причины отклонений.

2. Обоснуйте выбранную периодичность, детализацию и форму представления отчета.

Задание 5.2. Анализ сегментарной отчетности

Имеются данные о деятельности двух подразделений организации (Центр А и Центр Б):

Показатель	Центр А	Центр Б	Итого
Выручка от продаж	500 000	400 000	900 000
Переменные затраты	250 000	220 000	470 000
Маржинальный доход	?	?	?
Прямые постоянные затраты	80 000	60 000	140 000
Косвенные постоянные затраты (распределенные)	40 000	30 000	70 000
Итого затрат	?	?	?
Прибыль	?	?	?

Задание:

1. Заполните таблицу, рассчитав недостающие показатели.
2. Оцените вклад каждого центра в общий финансовый результат.
3. Примите решение о закрытии Центра Б, если его закрытие позволит сократить только прямые постоянные затраты. Косвенные затраты останутся.
4. Рассчитайте, как изменится общая прибыль организации при закрытии Центра Б.

Задание 5.3. Отчетность по центрам ответственности

Ситуация: В компании выделены следующие центры ответственности:

1. **Цех №1** – центр затрат.
2. **Цех №2** – центр затрат.
3. **Отдел продаж** – центр доходов.
4. **Филиал** – центр прибыли.
5. **Дочернее предприятие** – центр инвестиций.

Задание:

1. Для каждого центра ответственности определите:
   - какие показатели должны быть включены в отчет о его деятельности;
   - какие доходы/расходы контролирует менеджер центра.
2. Составьте примерную форму отчета для центра прибыли (филиала).
3. Составьте примерную форму отчета для центра инвестиций (дочернего предприятия) с включением ROI.

Задание 5.4. Ситуационное задание

Ситуация: Руководитель отдела продаж требует от бухгалтера-аналитика еженедельный отчет о выполнении плана продаж в разрезе клиентов, но при этом не желает включать в него данные о коммерческих расходах, ссылаясь на то, что они не относятся к его компетенции.

Задание:

1. Согласны ли вы с такой позицией? Обоснуйте ответ.
2. Предложите структуру отчета для отдела продаж, которая включала бы как данные по выручке, так и по коммерческим расходам (если они регулируются отделом).
3. Предложите систему KPI для оценки эффективности отдела продаж.

ТЕМА 6. ОРГАНИЗАЦИЯ БУХГАЛТЕРСКОГО И СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА

БЛОК 1. ВОПРОСЫ ДЛЯ УСТНОГО ОПРОСА И САМОКОНТРОЛЯ

1. Объясните цели учета затрат по местам их возникновения и центрам ответственности.
2. Назовите главные критерии, по которым обособляется место затрат и место ответственности.
3. Чем отличается центр затрат от центра прибыли, приведите примеры.
4. Назовите задачи и какая информация необходима для центра инвестиций.
5. Почему производственные центры ответственности играют решающую роль в бизнесе?
6. Приведите примеры мест и центров издержек со слабо регулируемыми затратами.
7. Что такое «сфера затрат»? Чем она отличается от места и центра издержек?
8. Почему наиболее детально разделяются в учете места и центры затрат производственных подразделений?
9. Назовите основные методы группировки издержек производства по местам их возникновения.
10. Если нет возможности определить затраты и объем деятельности, можно ли за нее отвечать?
11. В чем отличия традиционного и стратегического управленческого учета?
12. Назовите основные принципы стратегического учета.
13. Какова структура финансовой модели для управленческой отчетности?
14. Какие отчеты используются для стратегического менеджмента?

БЛОК 2. ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

Задание 6.1. Определение видов центров ответственности

Ситуация: В составе предприятия имеются следующие структурные подразделения:

1. Дирекция (администрация).
2. Бухгалтерия.
3. Отдел кадров.
4. Цех №1 (производство).
5. Цех №2 (производство).
6. Отдел маркетинга и продаж.
7. Транспортный цех.
8. Склад готовой продукции.
9. Филиал в другом регионе.
10. Дочернее предприятие.

Задание:

1. Определите, какие центры ответственности могут быть выделены в данной организации.

2. Укажите вид каждого центра (центр затрат, доходов, прибыли, инвестиций).

3. Определите, какие затраты контролируются менеджером каждого центра, а какие – нет.

Задание 6.2. Распределение затрат по центрам ответственности

Исходные данные о затратах организации за месяц:

Статья затрат	Сумма (тыс. руб.)	Место возникновения
Аренда офиса дирекции	30	Администрация
Заработная плата рабочих цеха №1	120	Цех №1
Заработная плата рабочих цеха №2	100	Цех №2
Материалы для цеха №1	80	Цех №1
Материалы для цеха №2	60	Цех №2
Амортизация оборудования цеха №1	40	Цех №1
Амортизация оборудования цеха №2	35	Цех №2
Заработная плата управленческого персонала	70	Администрация
Коммунальные услуги (всего)	25	Общие для всех

Статья затрат	Сумма (тыс. руб.)	Место возникновения
Затраты на рекламу	50	Отдел маркетинга
Транспортные расходы	30	Транспортный цех

Дополнительные условия:

- Коммунальные услуги распределяются пропорционально занимаемой площади (цех №1 – 50%, цех №2 – 30%, администрация – 20%).
- Затраты администрации распределяются между производственными подразделениями пропорционально заработной плате рабочих.

Задание:

1. Сгруппируйте затраты по центрам ответственности.
2. Распределите общие затраты (коммунальные, административные) по производственным центрам.
3. Определите контролируемые и неконтролируемые затраты для менеджера цеха №1.
4. Составьте отчет центра затрат (цех №1).

Задание 6.3. Оценка эффективности центра инвестиций (расчет ROI)

Данные по двум центрам инвестиций (подразделениям) за год:

Показатель	Подразделение А	Подразделение Б
Прибыль	80 000 руб.	120 000 руб.
Инвестированный капитал	400 000 руб.	800 000 руб.
Средневзвешенная стоимость капитала (WACC)	10%	12%

Задание:

1. Рассчитайте рентабельность инвестиций (ROI) для каждого подразделения.
2. Рассчитайте остаточную прибыль (RI) для каждого подразделения.
3. Какое подразделение работает более эффективно? Ответ обоснуйте.
4. Какое подразделение создает большую добавленную стоимость?

Задание 6.4. Сравнение традиционного и стратегического учета

Задание:

1. Заполните сравнительную таблицу:

Признак	Традиционный учет	Стратегический учет
Цель		
Фокус внимания		
Временной горизонт		
Типичные методы		
Основные показатели		
Контроль		

2. Приведите примеры нефинансовых показателей, важных для стратегического управления:

- по аспекту «клиенты»;
- по аспекту «внутренние процессы»;
- по аспекту «обучение и развитие».

Задание 6.5. Разработка системы показателей для центра ответственности

Ситуация: В компании выделен центр прибыли – филиал в другом регионе. Руководителю филиала предоставлены полномочия по управлению затратами, доходами и частично инвестициями.

Задание:

1. Предложите систему KPI для оценки эффективности работы руководителя филиала.
2. Включите в систему:
   - финансовые показатели (прибыль, рентабельность, выручка и др.);
   - нефинансовые показатели (удовлетворенность клиентов, доля рынка, текучесть кадров и др.).
3. Обоснуйте выбор каждого показателя.

3. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТЕСТАЦИИ

1. Управленческий учет: сущность, цель и основные задачи.
2. Функции и принципы управленческого учета.
3. Предмет и объект управленческого учета. Роль управленческого учета в системе управления бизнесом.
4. Сравнительная характеристика управленческого и финансового учета.
5. Функции специалиста по управленческому учету. Этические стандарты бухгалтера-аналитика.
6. Понятие затрат и расходов предприятия. Нормативное регулирование вопросов, связанных с учетом затрат и расходов и предприятия.
7. Классификация затрат предприятия в соответствии с целями учета, управления и контроля.
8. Понятия «место возникновения затрат», «носитель затрат», «центр затрат».
9. Постоянные и переменные затраты предприятия. Методы деления смешанных затрат на постоянные и переменные.
10. Организация учета материальных затрат и затрат на оплату труда.
11. Операционный анализ «Затраты - Объем - Прибыль»: сущность и роль в планировании затрат и прибыли предприятия.
12. Ключевые категории операционного анализа (валовая маржа, точка безубыточности, эффект операционного рычага, запас финансовой прочности).
13. Планирование принятия решений с помощью операционного анализа.
14. Понятие и виды себестоимости.
15. Калькулирование себестоимости продукции: сущность, принципы и разработка алгоритма.
16. Методы калькулирования себестоимости: калькулирование по заказам и по процессам.
17. Калькулирование полной и неполной себестоимости.
18. Калькулирование неполной себестоимости единицы продукта в системе «директ-костинг».
19. Система «директ-костинг»: преимущества и недостатки.
20. «Директ-костинг» и нормативное регулирование учета в Республике Беларусь.
21. Распределение косвенных затрат.
22. Управленческий учет и ценовая политика предприятия.
23. Трансфертная цена: понятие и методы установления.
24. Сущность, принципы и методы планирования на предприятии.
25. Бюджетирование: сущность и принципы.
26. Виды бюджетов на предприятии.
27. Понятие маржинальной прибыли, порядок ее формирования.

28. Алгоритм бюджетирования. Бюджет продаж как отправная точка бюджетирования.
29. Финансовые бюджеты на предприятии. Их роль и порядок разработки.
30. Бюджет движения денежных средств предприятия: цели и порядок разработки.
31. Статический и гибкие бюджеты.
32. Бюджетирование и контроль.
33. Нормативный метод учета затрат.
34. Разработка норм и учетных цен. Проведение ревизии и изменений норм.
35. Система «стандарт-кост».
36. Роль гибких бюджетов в системах нормативных затрат и «стандарт-кост».
37. Проблемы внедрения и развития управленческого учета.
38. Организационно-методологическая модель внедрения управленческого учета.
39. Выделение центров ответственности.
40. Оценка эффективности управления центром инвестиций на основе рентабельности инвестиций (формула Дюпона) и остаточной прибыли.
41. Производственный учет как составная часть управленческого учета, его содержание и задачи.
42. Роль калькуляции в управленческом учете. Предварительная, промежуточная и итоговая калькуляция.
43. Методы списания постоянных расходов.
44. Нормативный метод учета затрат и калькулирования себестоимости продукции в управлении финансовыми результатами организации.
45. Анализ безубыточности организации при маржинальном подходе.
46. CVP-анализ. Точка нулевой прибыли, зоны убытков и прибылей.
47. Организация учета по центрам ответственности.
48. Виды центров финансовой ответственности.
49. Отличия традиционного и стратегического учета.
50. Принципы стратегического учета.
51. Структура финансовой модели для управленческой отчетности.
52. Управленческая отчетность для стратегического менеджмента.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ УПРАВЛЯЕМОЙ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ (УСР)

Тема 1. Общая характеристика бухгалтерского управленческого учета

Эссе является формой выражения обучающимися своего видения отдельных проблем в рамках дисциплины и собственного мнения относительно решения этих проблем.

Темы для выполнения эссе по дисциплине

1. Нужно ли менеджеру (экономисту, финансисту) знать управленческий учет?
2. Почему я хотел бы (не хотел бы) работать бухгалтер аналитиком?
3. В чем я вижу необходимость ведения управленческого учета в организации?
4. Место и роль бухгалтера-аналитика в структуре управления организацией.
5. Роль генерального директора в процессе постановки управленческого учета в организации.
6. В чем я вижу принципиальные различия между бухгалтерской отчетностью, составленной в соответствии с налоговым законодательством, и отчетами, формируемыми в рамках управленческого учета?
7. Проблема соблюдения принципа экономичности при ведении управленческого учета.
8. Роль управленческого учета в стратегии развития коммерческой организации.
9. Контрольные показатели результативности в системе управленческого учета.
10. Показатели эффективности функционирования системы управленческого учета
11. Базовые показатели оценки эффективности работы менеджеров.
12. Проявления конфликта интересов в организации и способы его разрешения.
13. Может ли выбор методов ведения управленческого учета повлиять на финансовую результативность организации?
14. Нужен ли Республики Беларусь международный опыт в области управленческого учета?

Тема 2. Затраты, учет затрат и их классификация в управленческом учете

Примерный перечень тем рефератов

1. Эволюция методов учета затрат
2. Затраты как один из основных объектов управленческого учета
3. Понятия издержки, затраты, расходы, их характеристика

4. Общая классификация затрат и направления учета затрат на производство.

5. Классификация производственных затрат для определения себестоимости

продукции и определения прибыли.

6. Классификация затрат для принятия решений и планирования.

7. Классификация затрат для осуществления контроля и регулирования.

8. Организация учета производственных затрат

9. Группировка и распределение затрат

10. Способы деления затрат на постоянные и переменные.

11. Валовые, средние и предельные издержки

12. Анализ зависимости «затраты – объем продаж – прибыль».

13. Анализ безубыточности (экономическая и бухгалтерская модель).

14. Понятие суммы и ставки покрытия. Маржинальный анализ затрат. Использование маржинального анализа для оптимизации управленческих решений.

15. Понятие издержек производства и себестоимости продукции.

16. Структура и виды себестоимости продукции

17. Состав затрат на производство продукции и расходов на обслуживание производства и управление.

18. Порядок оценки и включения в себестоимость прямых затрат (материальных, затрат на оплату труда).

19. Порядок учета распределения и отнесения накладных расходов на себестоимость продукции.

20. Учет непроизводственных накладных расходов.

21. Варианты оценки материальных ресурсов в управленческом учете.

22. Учет затрат на содержание персонала в управленческом учете

23. Особенности исчисления амортизационных отчислений в системе управленческого учета.

24. Калькуляционные расходы, их сущность, особенности определения и учета.

25. Использование информации по учету затрат по видам для принятия решений по управлению организацией.

26. Выбор объектов и системы калькулирования

27. Цели и виды калькулирования затрат.

28. Объекты калькулирования: продукты, операции, процессы.

29. Калькуляционные единицы и их виды.

30. Принципы калькулирования

31. Особенности формирования накладных расходов и способы их распределения

Тема 3. Основы калькулирования себестоимости продукции

Примерный перечень тем рефератов

1. Назначение и виды калькуляций.
2. Понятие и сущность основных методов учета затрат и калькулирования себестоимости продукции.
3. Особенности и сфера применения позаказного метода учета затрат и калькулирования себестоимости продукции.
4. Особенности и сфера применения попроцессного (попередельного) метода учета затрат и калькулирования себестоимости продукции.
5. Выбор объектов и системы калькулирования
6. Цели и виды калькулирования затрат.
7. Объекты калькулирования: продукты, операции, процессы.
8. Калькуляционные единицы и их виды.
9. Принципы калькулирования
10. Особенности формирования накладных расходов и способы их распределения
11. Нормативный метод учет затрат как инструмент планирования и контроля за затратами предприятия.
12. Понятие нормативных затрат и сущность системы «стандарт-кост».
13. Использование нормативных затрат в калькулировании себестоимости продукции.
14. Преимущества использования системы «стандарт-кост».
15. Анализ отклонений прямых материальных затрат от норматива.
16. Анализ отклонений прямых трудовых затрат от норматива.
17. Анализ отклонений общепроизводственных расходов от норматива.
18. Анализ отклонений как средство контроля за затратами.
19. Запись отклонений в учетных регистрах
20. Методика вычисления отклонений и их анализ
21. Организация нормативного учета (на примере конкретной организации).
22. Анализ изменений норм и их влияния на себестоимость продукции.
23. Система учета полных и переменных затрат.
24. Затраты, включаемые в себестоимость продукции в системе «директ-костинг».
25. Понятие маржинального дохода и порядок расчета прибыли в системе учета полных затрат и при маржинальном доходе.
26. Основы теории принятия управленческих решений.
27. Модель принятия решений.
28. Маржинальный подход и приростный анализ в принятии управленческих решений.
29. Понятие релевантных затрат и доходов.
30. Сущность и использование релевантного подхода в управлении при принятии оперативных решений.
31. Методы установления цен на основе затрат предприятия.

32. Планирование ассортимента продукции, подлежащей реализации.
33. Определение структуры продукции с учетом лимитируемого фактора.
34. Методы трансфертного ценообразования, основанные на затратах.

ПРИМЕРНЫЕ ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

ВАРИАНТ 1

РАЗДЕЛ 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА (ВОПРОСЫ 1-5)

1. Управленческий учет – это:

A) система сбора и обработки информации для внешних пользователей

B) интегрированная система сбора, обработки и предоставления информации для внутреннего управления

C) система налогового учета

D) система финансового контроля

2. Основная цель управленческого учета:

A) составление бухгалтерского баланса

B) информационное обеспечение процессов планирования, контроля и принятия решений

C) исчисление налоговых обязательств

D) контроль за сохранностью имущества

3. К внутренним пользователям управленческой информации относятся:

A) инвесторы и кредиторы

B) налоговые органы

C) менеджеры всех уровней

D) статистические органы

4. В управленческом учете допустимо использование:

A) только денежных измерителей

B) денежных, натуральных и трудовых измерителей

C) только натуральных измерителей

D) только трудовых измерителей

5. Этический стандарт бухгалтера-аналитика, требующий сохранения коммерческой тайны, называется:

A) компетентность

B) честность и объективность

C) конфиденциальность

D) профессиональное поведение

РАЗДЕЛ 2. ЗАТРАТЫ И ИХ КЛАССИФИКАЦИЯ (ВОПРОСЫ 6-10)

6. Затраты, которые могут быть прямо и экономично отнесены на конкретный вид продукции, называются:

A) косвенными
B) прямыми
C) постоянными
D) переменными

7. К постоянным затратам относятся:

A) затраты на сырье и материалы
B) сдельная заработная плата основных рабочих
C) амортизация производственного оборудования (линейный метод)
D) затраты на вспомогательные материалы

8. Маржинальный доход рассчитывается как:

A) выручка – прибыль
B) выручка – переменные затраты
C) выручка – постоянные затраты
D) прибыль + постоянные затраты

9. Затраты прошлых периодов, которые нельзя изменить никаким текущим решением, называются:

A) вмененные
B) релевантные
C) безвозвратные
D) регулируемые

10. При увеличении объема производства в 2 раза удельные (на единицу продукции) постоянные затраты:

A) увеличатся в 2 раза
B) уменьшатся в 2 раза
C) останутся неизменными
D) увеличатся пропорционально

РАЗДЕЛ 3. КАЛЬКУЛИРОВАНИЕ СЕБЕСТОИМОСТИ (ВОПРОСЫ 11-17)

11. При позаказном методе объектом учета затрат является:

A) передел
B) процесс
C) отдельный заказ
D) вид продукции

12. При попередельном методе объектом калькулирования является:

A) заказ
B) продукция передела
C) вид продукции в целом
D) место возникновения затрат

13. В системе «Стандарт-кост» отклонение по цене материалов рассчитывается как:

A) (факт. цена – станд. цена) × факт. количество

B) (факт. цена – станд. цена) × станд. количество

C) (факт. количество – станд. количество) × станд. цена

D) (факт. количество – станд. количество) × факт. цена

14. В системе «Директ-костинг» в себестоимость продукции включаются:

A) все производственные затраты

B) только переменные производственные затраты

C) только постоянные производственные затраты

D) все затраты, связанные с производством и реализацией

15. Точка безубыточности в натуральном выражении рассчитывается как:

A) постоянные затраты / маржинальный доход на единицу

B) переменные затраты / маржинальный доход на единицу

C) постоянные затраты / цена единицы

D) маржинальный доход / постоянные затраты

16. При расчете точки безубыточности прибыль принимается равной:

A) положительному числу

B) нулю

C) отрицательному числу

D) цене единицы

17. Маржинальный доход – это:

A) выручка минус постоянные затраты

B) выручка минус переменные затраты

C) прибыль плюс переменные затраты

D) прибыль минус постоянные затраты

РАЗДЕЛ 4. БЮДЖЕТИРОВАНИЕ И КОНТРОЛЬ ЗАТРАТ (ВОПРОСЫ 18-21)

18. Процесс разработки бюджетов, их утверждения, исполнения и контроля называется:

A) планирование

B) бюджетирование

C) прогнозирование

D) сметное планирование

19. С какого бюджета начинается процесс составления генерального бюджета?

A) бюджет производства

B) бюджет закупок

C) бюджет продаж

D) бюджет движения денежных средств

20. Бюджет, который корректируется в зависимости от фактического объема производства, называется:

A) статический
B) фиксированный
C) гибкий
D) операционный

21. Бюджет движения денежных средств относится к:

A) операционному бюджету
B) финансовому бюджету
C) статическому бюджету
D) гибкому бюджету

РАЗДЕЛ 5. УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ОТЧЕТНОСТЬ И ОРГАНИЗАЦИЯ УЧЕТА (ВОПРОСЫ 22-25)

22. Отчетность, предназначенная для внутренних пользователей, называется:

A) финансовой
B) налоговой
C) управленческой
D) статистической

23. Центр ответственности, руководитель которого отвечает только за затраты, называется:

A) центр доходов
B) центр затрат
C) центр прибыли
D) центр инвестиций

24. Ключевым показателем оценки центра инвестиций является:

A) маржинальный доход
B) выручка от продаж
C) рентабельность инвестиций (ROI)
D) соблюдение бюджета затрат

25. Остаточная прибыль (RI) рассчитывается как:

A) прибыль – инвестиции
B) прибыль – (инвестиции × WACC)
C) маржинальный доход – постоянные затраты
D) выручка – все затраты

ВАРИАНТ 2

РАЗДЕЛ 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА (ВОПРОСЫ 1-5)

1. Финансовый учет в отличие от управленческого:

A) является коммерческой тайной

B) строго регламентируется законодательством

C) может содержать приблизительные оценки

D) используется только внутри организации

2. Информация управленческого учета в первую очередь предназначена для:

A) налоговых органов

B) банков и кредиторов

C) менеджеров организации

D) статистических органов

3. Монистическая система управленческого учета предполагает:

A) ведение управленческого и финансового учета в единой системе счетов

B) ведение управленческого учета в самостоятельной системе счетов

C) полное отсутствие управленческого учета

D) использование только внебалансовых счетов

4. Какой принцип управленческого учета предполагает, что затраты на его ведение не должны превышать выгоду от использования его информации?

A) непрерывность деятельности

B) экономичность

C) конфиденциальность

D) значимость

5. Предметом управленческого учета является:

A) финансовое состояние организации

B) производственная и коммерческая деятельность организации и ее подразделений

C) налогооблагаемая база

D) только затраты на производство

РАЗДЕЛ 2. ЗАТРАТЫ И ИХ КЛАССИФИКАЦИЯ (ВОПРОСЫ 6-10)

6. Затраты, которые необходимо распределять между несколькими видами продукции, называются:

A) прямыми

B) косвенными

C) переменными

D) постоянными

7. К переменным затратам относятся:

A) затраты на сырье и основные материалы

B) амортизация (линейный метод)

C) арендная плата за здание

D) заработная плата управленческого персонала

8. Отклонение фактических затрат от бюджета, когда фактические затраты превышают бюджетные, называется:

A) благоприятным

B) неблагоприятным

C) нейтральным

D) нормативным

9. Затраты, которые различаются по альтернативным вариантам и влияют на выбор решения, называются:

A) релевантными

B) нерелевантными

C) безвозвратными

D) постоянными

10. При увеличении объема производства в 2 раза совокупные (общие) переменные затраты:

A) увеличатся в 2 раза

B) уменьшатся в 2 раза

C) останутся неизменными

D) увеличатся пропорционально

РАЗДЕЛ 3. КАЛЬКУЛИРОВАНИЕ СЕБЕСТОИМОСТИ (ВОПРОСЫ 11-17)

11. При попроцессном методе объектом учета затрат является:

A) заказ

B) технологический процесс (передел)

C) отдельный продукт

D) вид деятельности

12. В системе «Стандарт-кост» отклонение по использованию материалов рассчитывается как:

A) (факт. цена – станд. цена) × факт. количество

B) (факт. цена – станд. цена) × станд. количество

C) (факт. количество – станд. количество) × станд. цена

D) (факт. количество – станд. количество) × факт. цена

13. В системе учета полной себестоимости в себестоимость продукции включаются:

A) только переменные производственные затраты

B) только постоянные производственные затраты

C) все производственные затраты (переменные и постоянные)

D) только прямые затраты

14. Запас финансовой прочности рассчитывается как:

A) фактическая выручка – переменные затраты

B) фактическая выручка – точка безубыточности (в стоимостном выражении)

C) маржинальный доход – постоянные затраты

D) прибыль / выручка × 100%

15. Операционный леверидж рассчитывается как:

A) маржинальный доход / прибыль

B) постоянные затраты / переменные затраты

C) прибыль / маржинальный доход

D) выручка / прибыль

16. Калькуляционная единица – это:

A) место возникновения затрат

B) единица измерения объекта калькулирования

C) статья затрат

D) центр ответственности

17. При методе «Директ-костинг» постоянные затраты:

A) включаются в себестоимость продукции

B) распределяются между видами продукции

C) списываются на прибыль отчетного периода

D) включаются в состав капитальных вложений

РАЗДЕЛ 4. БЮДЖЕТИРОВАНИЕ И КОНТРОЛЬ ЗАТРАТ (ВОПРОСЫ 18-21)

18. Генеральный бюджет состоит из:

A) только операционных бюджетов

B) только финансовых бюджетов

C) операционного и финансового бюджетов

D) бюджета продаж и бюджета производства

19. Бюджет, рассчитанный на один фиксированный уровень деловой активности, называется:

A) гибкий

B) статический (жесткий)

C) операционный

D) финансовый

20. Бюджет производства рассчитывается на основе:

A) бюджета продаж и плановых остатков готовой продукции

B) бюджета закупок материалов

C) бюджета движения денежных средств

D) бюджета коммерческих расходов

21. Бюджет доходов и расходов относится к:

A) операционному бюджету

B) финансовому бюджету

C) статическому бюджету

D) гибкому бюджету

РАЗДЕЛ 5. УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ОТЧЕТНОСТЬ И ОРГАНИЗАЦИЯ УЧЕТА (ВОПРОСЫ 22-25)

22. Управленческая отчетность по сравнению с финансовой:

A) менее детализирована

B) более детализирована

C) обязательно публикуется

D) строго регламентирована стандартами

23. Центр ответственности, руководитель которого отвечает за затраты и доходы, называется:

A) центр затрат

B) центр доходов

C) центр прибыли

D) центр инвестиций

24. Для оценки работы центра прибыли используется показатель:

A) соблюдение бюджета затрат

B) выручка

C) прибыль

D) рентабельность инвестиций

25. Стратегический управленческий учет ориентирован на:

A) прошлые данные

B) внутреннюю среду организации

C) внешнюю среду и будущее

D) только текущие финансовые результаты

4. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Островская, О.Л. Управленческий учет: учебник и практикум для вузов / Островская О.Л., Абдалова Е.Б., Осипов М.А., Карлик А.Е. – 3-е изд.: Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 435 с.
2. Чечеткин, А. С. Бухгалтерский учет и аудит : учебник / А. С. Чечеткин, С. А. Чечеткин. – 2-е изд., доп. и перераб. – Минск : ИВЦ Минфина, 2025. – 608 с.
3. Гончаренко, Л.П. Экономическая безопасность : учебник для вузов / под общей редакцией Л. П. Гончаренко. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 370 с.
4. Чечеткин, А. С. Бухгалтерский учет и аудит : учеб. пособие для студентов учреждений высшего образования / А. С. Чечеткин, С. А. Чечеткин. – 2-е изд., перераб. и доп. – Минск : ИВЦ Минфина, 2020. – 562, [1] с.
5. Левкович, О. А. Бухгалтерский учет : учеб. пособие / О. А. Левкович, И. Н. Бурцева. – 14-е изд., перераб. и доп. – Минск : Амалфея, 2022. – 611 с.
6. Бухгалтерский управленческий учет: учебное пособие / В.И. Бережной, Г.Е. Крохичева, В.В. Лесняк. - М: ИНФРА-М, 2020. - 176 с.
7. Пашковская, Л.В. Управленческий учет: учеб.- метод, пособие / Л.В. Пашковская. - Минск: БГЭУ, 2018. - 119с.
8. Чая, В.Т. Управленческий учет: учебник и практикум для вузов / В.Т. Чая, Н.И. Чупахина.- М.: Юрайт, 2021.- 332 с.
9. Водопьянов, И.В. Управленческий и производственный учет на промышленных предприятиях: учебное пособие. - М.: Проспект, 2016. - 208 с.
10. Кондрашова, О.Р. Управленческий учет и отчетность по сегментам : монография. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 235 с.
11. Кузьмина, М.С. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отраслях производственной сферы: учебное пособие / М.С. Кузьмина. - М.: КНОРУС, 2016. - 248 с. (Бакалавриат).
12. Полковский, Бухгалтерский управленческий учет: учебник. - М.: Дашков и К, 2016.-255 с.
13. Сигидов, Ю.И., Рыбянцева, М.С. Взаимосвязь контроллинга и управленческого учета: монография. - М.: ИНФРА - М, 2016. - 168 с.

НОРМАТИВНЫЕ ПРАВОВЫЕ АКТЫ

1. Конституция Республики Беларусь. Конституция Республики Беларусь от 15 марта 1994 года (с изменениями и дополнениями, принятыми на республиканских референдумах 24 ноября 1996 г., 17 октября 2004 г., в ред. Закона Республики Беларусь от 12.10.2021 N 124-3, решения республиканского референдума от 04.03.2022 г. // Онлайн-сервис готовых правовых решений ilex / ООО «ЮрСпектр». - Минск, 2023.

2. Закон Республики Беларусь от 10.11. 2008 г. № 455-З «Об информации, информатизации и защите информации» (в ред. 24.05. 2021 г.).

3. Банковский кодекс Республики Беларусь 25.10.2000 г. №441-З в редакции закона Республики Беларусь от 17.07. 2018 № 133-З (в ред. 11.11. 2021 г.).

4. Закон Республики Беларусь от 12 июля 2013 № 57-З «О бухгалтерском учете и отчетности» (в ред. от 17.07.2017).

5. Постановление Министерства финансов Республики Беларусь от 29.06.2011 № 50 «Об утверждении Типового плана счетов бухгалтерского учета и Инструкции о порядке применения Типового плана счетов бухгалтерского учета» (в ред. от 13.12. 2019).

6. Постановление Министерства финансов Республики Беларусь 12.12.2016 № 104 «Об утверждении Национального стандарта бухгалтерского учета и отчетности «Индивидуальная бухгалтерская отчетность», внесения дополнения и изменений в постановление МФ РБ от 30.06.2014 г. № 46 и признании утратившими силу постановления МФ РБ от 31.10.2011 г. №111 и отдельных структурных элементов некоторых постановлений МФ РБ» (в ред. От 22.12.2018).

7. Постановление Министерства финансов Республики Беларусь от 30. 09.2011 № 102 «Об утверждении Инструкции по бухгалтерскому учету доходов и расходов» (в ред. от 22.12.2018).

8. Постановление Министерства финансов Республики Беларусь от 30. 04.2012 № 26 «Об утверждении Инструкции по бухгалтерскому учету основных средств».

9. Постановление Министерства финансов Республики Беларусь от 30. 04.2012 № 25 «Об утверждении Инструкции по бухгалтерскому учету нематериальных активов» (в ред. от 30.11. 2018).

10. Постановление Министерства экономики Республики Беларусь, Министерства финансов Республики Беларусь, Министерства архитектуры и строительства Республики Беларусь от 27.02.2009 № 37/18/6 «Об утверждении Инструкции о порядке начисления амортизации основных средств и нематериальных активов» (в ред. от 19.12.2019).

11. Постановление Министерства финансов Республики Беларусь от 12. 11.2010 № 133 «Об утверждении Инструкции по бухгалтерскому учету запасов» (в ред. от 30.04.2012).

12. Постановление Министерства финансов Республики Беларусь от 30.11.2007 № 180 «Об утверждении Инструкции по инвентаризации активов и обязательств» (в ред. от 22.04.2010).

13. Закон Республики Беларусь «Об обязательных страховых взносах в фонд социальной защиты населения Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь» от 29. 02. 1996 № 138-Х111 (в ред. от 09.01.2017).