

# **УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ**

Учебная программа курса

Владивосток  
2009

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ  
ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ЭКОНОМИКИ И СЕРВИСА  
ИНСТИТУТ ПРАВА И УПРАВЛЕНИЯ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

Н.А. ШКУРО

## **УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ**

Учебная программа курса  
по специальности  
080507.65 «Менеджмент организаций»,  
080502.65 «Экономика и управление на предприятии»

Владивосток  
Издательство ВГУЭС  
2009

Шкуро Н.А. Управление затратами: Учеб. пособие. – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2009.

Учебная программа по дисциплине «Управление затратами» составлена в соответствии с требованиями государственного стандарта России.

Предназначена для студентов специальностей 080502.65 «Экономика и управление на предприятиях», 080507.65 «Менеджмент организации» для всех форм обучения.

Составитель: Н.А. Шкуро, доцент кафедры Менеджмента

Утверждена на заседании кафедры Менеджмента от 12.05.2009

Рекомендована к изданию Учебно-методической комиссией Института права и управления.

Издательство Владивостокского  
государственного университета  
экономики и сервиса, 2009

## ВВЕДЕНИЕ

Ключевыми понятиями экономики являются «результаты» и «затраты». Экономисты справедливо считают, что затраты – это многоликий бог современного бизнеса. В экономике термин затраты используется очень широко. Это денежные измерения всех ресурсов, затраченных для достижения конкретной цели – результата.

Всякий результат в экономике предваряется проведением затрат и без последних невозможен как и сама экономическая деятельность. Этим обстоятельством и обусловлена актуальность дисциплины «Управление затратами». Поэтому менеджмент в экономике деятельности включает такую функцию как управление затратами.

Сложность и многогранность процесса управления затратами состоит в том, что затраты многообразны по видам, по целевому назначению, по месту их использования в производственных процессах, по срокам их превращения в готовый продукт, т.е. в результат. Управление затратами осуществляется и во времени и в пространстве. Большинство финансовых потоков, их масштабы, даты и сроки проведения, место назначения определяются правилами управления затратами.

Принципы управления затратами и прибылью менеджерам и бизнесменам нужны для выбора учетной политики, планирования, контроля за исполнителями и ситуацией в целом, для принятия решений по эффективному ведению бизнеса и они полезны в процессе переговоров.

Любое экономическое решение принимается в условиях ограниченности ресурсов и предполагает выбор наилучшего из возможных альтернативных вариантов решения. Это означает, во-первых, необходимость четкого определения всех или хотя бы нескольких наиболее привлекательных альтернатив. И, во-вторых, подразумевает процедуру выбора лучшей альтернативы на основе предпочтений лица, принимающего решения.

Выбор одной альтернативы предполагает отказ от других, но любой выбор связан с затратами. Это дает управление затратами важнейшим рычагом ведения эффективного бизнеса, повышения его доходности и конкурентоспособности. На основе управления затратами строятся как краткосрочные так долгосрочные прогнозы. Их точность зависит от знаний и ориентации менеджера в сложном многообразии затрат их возможности в каждом конкретном случае влиять на конечный результат. Специфика данной учебной дисциплины заключается в познании теории курса на лекциях и приобретении практических навыков расчетов затрат в разрезе их классификации. Поэтому кроме чтения лекций предусматривает решение сквозной задачи с единым условием для всех тем. В программе сквозная задача представлена в 10-ти вариантах.

Курс «Управление затратами» опирается на ранее изученные дисциплины «Экономика организаций (предприятий)», «Организация производства» и связан следующими дисциплинами : «Финансовый менеджмент», «Инвестиционный менеджмент», «Бухгалтерский учет», «Планирование на предприятии»

Учебная программа разработана на основе учебного плана ВГУЭС.

# 1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

## 1.1. Цель и задачи учебной дисциплины

Цели учебного курса «Управление затратами» следующие:

- вооружить студентов знаниями о возможных видах затрат в зависимости от производственно-хозяйственных целей организации;
- дать представление об управленческом учете как методе управления затратами;
- ознакомить с правилами классификации затрат.

Задачи изучения курса:

- научить быстро и оперативно рассчитать варианты затрат в зависимости от выбранной альтернативы (варианты планов и прогнозов);
- научить распределять затраты по месту (центру) их возникновения в производстве, по видам продукции услуг и работ;
- научить управлять затратами в простых и комбинированных производствах

## 1.2. Перечень компетенций, приобретаемых при изучении дисциплины

Изучение дисциплины «Управление затратами» должно подготовить студента к умению планировать и прогнозировать затраты, анализировать полученные результаты, принимать как долгосрочные меры по управлению затратами, так и шаги оперативного характера по корректировке и исправлению ситуации.

С этой целью студент должен знать:

- состав затрат на производство и реализацию продукции (работ, услуг) и нормы их регулирования в соответствии с законодательством Российской Федерации;
- систему распределения затрат по центрам их возникновения, рентабельности, ответственности;
- классификацию затрат.

Студент должен **уметь** правильно выбрать объект нормирования, планирования, учета затрат и уметь выполнить все необходимые расчеты по расходованию затрат от запуска в производство до выхода готовой продукции.

## 1.3. Основные виды занятий и особенности их проведения

Курс «Управление затратами» общим объемом 48 час, в том числе лекции - 32 часа, практические занятия 16 часов изучается в течение 9 семестра, самостоятельная работа 16 часов.

Лекционные занятия. Должны быть построены так, чтобы студент представлял масштабность процесса в объемах затрат, необходимых для всей организации, для всех видов деятельности в сочетании с их детализацией на конкретном рабочем месте.

Практические занятия. Главная задача практических занятий – закрепить и углубить знания, полученные на лекциях и научить студента методике расчета затрат в заданных параметрах.

Самостоятельная работа студента подразумевает углубленное изучение данной дисциплины вне аудитории.

В ходе изучения данного курса студент слушает лекции, посещает практические занятия и самостоятельно выполняет отдельные расчеты по методике полученной в процессе аудиторных занятий.

Самостоятельная работа студентов организуется в виде решения сквозной задачи по всем темам курса. Задача представляет упрощенную модель управления затратами на предприятии от входа необходимых ресурсов на начальном этапе производства и выхода готовой продукции на заключительной стадии. Условие задачи предполагает многообразие классификации и расчетов, что дает процесс решения выходящим за рамки аудиторской работы.

Заочные формы обучения предусматривают курс лекций по сокращенной программе и выполнение контрольной работы, которая состоит из сквозной задачи по всем темам курса.

#### 1.4. Виды контроля знаний студентов и их отчетности

В рамках рейтинговой системы для студентов дневной формы обучения производится:

- 1) текущий контроль на первой аттестационной неделе (8-я неделя семестра) на основании теоретических знаний, полученных на лекциях, выполнения практических работ в виде решения задач – 40 баллов;
- 2) промежуточный контроль проводится на последней (16 неделе) аттестации для проведения которого используется электронный лист в системе СИТО.

Для студентов заочной формы обучения оценка складывается на основе результатов, полученных в процессе тестирования и выполнения контрольной работы.

## 2. СОДЕРЖАНИЕ КУРСА

### 2.1. Перечень тем лекционных занятий

#### **Тема 1. Понятие затрат, общие положения по управлению затратами**

Ключевые понятия экономики: результаты, затраты, цели управления затратами.

Система классификационных признаков - основа управления затратами организации.

Первичная классификация затрат: затраты единовременные, затраты текущие, их признаки. Преимущество организаций эффективно управляющих затратами.

#### **Тема 2. Состав текущих затрат, сформированный в зависимости от производственно-хозяйственных целей организации.**

Состав текущих затрат сформированный в зависимости от целей их использования в производстве реализуется гл. 25 НК РФ, ПБУ, Положениями и Инструкциями Правительства РФ, министерств и ведомств.

Расходы, связанные с производством продукции, работ и услуг.

Расходы по обслуживанию основного производства.

Расходы по управлению производством.

Прочие расходы, предусмотренные законодательством Российской Федерации.

#### **Тема 3. Система управленческого учета в организациях**

Общая система управления затратами в организации включает:

- факторы производственной деятельности;
- центры возникновения затрат;
- центры ответственности;
- центры рентабельности;
- система контроля затрат;
- объект учета затрат.

#### **Тема 4. Классификация затрат на производство и реализацию продукции**

Первичные группировки затрат - группировка по экономическим элементам и группировка затрат по статьям калькуляции.

Состав экономических элементов или видов однородных затрат:

- материальные расходы;
- расходы на оплату труда;
- суммы начисленной амортизации;
- прочие расходы;
- внереализационные расходы;
- операционные расходы.

Методика расчета затрат по экономическим элементам.

#### **Тема 5. Управление затратами на рабочую силу**

Цели управления затратами на рабочую силу.

Классификационные признаки группировок затрат на рабочую силу.

Законодательные и нормативные акты, их краткое содержание, которыми необходимо руководствоваться при управлении затратами на рабочую силу.

Основные группы затрат на рабочую силу:

- фонд заработной платы;
- выплаты социального характера;
- расходы, не учитываемые в фонде заработной платы и выплатах социального характера.

**Тема 6. Группировка затрат по месту их возникновения в производстве (планирование и учет затрат по калькуляционным статьям)**

Факторы и отраслевые особенности организаций, влияющих на состав статей калькуляции.

Признаки объединения затрат в статьи калькуляции.

Состав (типовой набор) статей калькуляции.

Методика расчета статей калькуляции.

Балансовая группировка затрат, уравнивающая элементы и статьи затрат.

**Тема 7. Общепроизводственные и общехозяйственные расходы**

Общепроизводственные расходы:

- расходы по содержанию и эксплуатации оборудования. Вспомогательные материалы для ухода и всех видов ремонта оборудования. Электроэнергия, потребляемая моторами машин и механизмов. Заработная плата рабочих, обслуживающих оборудование. Амортизация основных средств. Затраты на содержание внутрипроизводственного транспорта;

- цеховые расходы. Все виды расходов на содержание аппарата управления цехов или иных хозяйственных подразделений.

Общехозяйственные расходы:

- расходы на содержание аппарата управления организацией. Заработная плата персонала управления, канцелярские, почтово-телеграфные расходы, услуги связи, затраты на создание нормальных условий труда аппарата управления;

- прочие общепроизводственные расходы. Налоги, относимые на себестоимость продукции (работ, услуг);

- расходы на подготовку, переподготовку кадров, на охрану труда и технику безопасности, на командировки. Расходы на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы. Сумма договоров, заключенных с другими организациями на хозяйственное обслуживание.

## **Тема 8. Управление затратами на основе статей калькуляции**

Классификация затрат на основе статей калькуляции - один из способов эффективного управления затратами.

Переменные и условно-постоянные затраты, их состав.

Основные и накладные расходы.

Простые и комплексные статьи затрат.

Прямые и косвенные расходы.

## **Тема 9. Калькулирование себестоимости единицы продукции (работ, услуг). Определение расчетных отпускных цен на продукцию (работы и услуги)**

Калькулирование - процесс распределения затрат по видам продукции, работ и услуг.

Принцип традиционного подхода к калькулированию, используемый в России и закрепленный в законодательном и методическом порядке.

Выбор объекта калькулирования.

Методика расчета калькуляций на товары, работы, услуги: расчет прямых статей затрат, расчет косвенных статей затрат.

Признаки (показатели) косвенного распределения накладных расходов.

Расчет отпускных цен на продукцию, работы и услуги. Анализ рыночных цен и назначение цен на продукцию, работы и услуги.

## **Тема 10. Методические особенности управления затратами на российских предприятиях**

Попроцессный (простой) метод управления затратами, условия его использования.

Позаказный метод управления затратами, используемый многоменклатурными предприятиями.

Попередельный (полуфабрикатный и бесполуфабрикатный) - метод холдингов, ассоциаций, промышленно-финансовых групп и других многостадийных производств.

Нормативный метод управления затратами («стандарт-кост») означает планирование и учет расходов по нормам и по отклонениям от них.

Внутрифирменное бюджетирование - один из способов управления затратами.

Общее представление о бюджете фирмы как балансе доходов и расходов.

Оперативные бюджеты:

- материальный бюджет;
- бюджет закупок;
- трудовой бюджет;
- бюджет дополнительных вложений капитала.

Система бюджетов, составляемых на базе программы «1С: Финансовое планирование»:

- бюджет доходов и расходов;
- бюджет движения денежных средств;
- прогнозный баланс.

### **Тема 11. Управление затратами на основе системы директ-костинг**

Принцип системы директ-костинг - разделение затрат по признаку их взаимосвязи с производством и калькулирование на этой основе неполной, ограниченной себестоимости по объектам калькулирования.

Особенности системы директ-костинг:

- разделение затрат на постоянные и переменные;
- калькулирование себестоимости по ограниченным затратам;
- многостадийность составления отчета о доходах, когда расчету чистого дохода предшествует расчет маржинального дохода.

## **2.2. Перечень тем практических занятий**

**Тема 1.** Понятие затрат, общие положения по управлению затратами

Понятие затрат и результатов.

Первичная классификация затрат.

Значение управления затратами для эффективного функционирования бизнес-системы.

**Тема 2.** Состав текущих затрат, сформированный в зависимости от производственно-хозяйственной деятельности

Определение целевого назначения затрат.

**Тема 3.** Система управления затратами в организации

Общая система управления затратами:

- центры возникновения затрат в организации;
- центры ответственности в организации;
- центры рентабельности;
- система контроля затрат.

**Тема 4.** Классификация затрат на производство и реализацию продукции

Расчет экономических элементов затрат в организации на основе цифровых исходных данных.

**Тема 5.** Управление затратами на оплату труда

Расчет затрат на рабочую силу на основе цифровых исходных данных.

**Тема 6.** Группировка затрат по месту их возникновения в производстве (планирование и учет затрат по калькуляционным статьям)

Расчет затрат на производство и реализацию продукции на основе цифровых исходных данных.

**Тема 7.** Общепроизводственные и общехозяйственные расходы

Составление смет общепроизводственных и общехозяйственных расходов на основе цифровых исходных данных.

**Тема 8.** Классификация затрат на основе статей калькуляции - один из способов эффективного управления производством:

Условно-постоянные и переменные расходы;

- Основные и накладные расходы;
- Простые и комплексные расходы;
- Прямые и косвенные расходы.

**Тема 9.** Калькулирование себестоимости единицы продукции (работ, услуг). Определение расчетных отпускных цен на продукцию (работы, услуги)

Свод затрат на производство.

Расчет плановых калькуляций на продукцию (работы, услуги).

Расчет отпускных цен на продукцию (работы, услуги).

**Тема 10.** Методические особенности управления затратами на российских предприятиях

Методы управления затратами.

Признаки выбора метода.

Сущность каждого метода.

**Тема 11.** Управление затратами на основе системы директ-костинг

Суть системы директ-костинг, ее отличие от традиционной системы используемой в Российской Федерации.

### 3. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ КУРСА

#### 3.1. Перечень и тематика самостоятельных работ студентов по курсу

Самостоятельная работа студентов всех форм обучения представлена в виде контрольной работы в 10 вариантах.

*Тема контрольной работы:*

«Построение модели управления затратами на предприятии при по-  
казанном методе управления затратами».

Задания для каждого варианта содержат как индивидуальные, так и общие исходные данные.

Выбор варианта производится по последней цифре зачетной книжки студента.

В процессе решения задачи используется теоретический материал по всем темам курса.

Краткая методика выполнения работы представлена в разделе 3.3.

*Варианты контрольных работ*

*Исходные данные:*

Малое предприятие производит продукцию в представленном ниже количестве и ассортименте (за год).

Вариан- ты изде- лия	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	шт.									
А	200	220	200	210	180	220	250	240-	200	210
Б	900	880	880	900	950	880	900	850	850	880
В	2300	2000	2200	2200	2300	2200	2000	2100	2700	2200
Г	3600	3500	3400	3600	3500	3700	3400	3400	3500	3500
Д	1500	1600	1600	1500	1600	1500	1500	1600	1500	1500

Численность работающих на предприятии 40 человек, из них ру-  
ководители и специалисты:

	должность	количество чел	оклад, руб.
1	Директор	1	60000
2	Главный бухгалтер	1	50000
3	Технолог-конструктор	1	40000
4	Менеджер по маркетингу	1	40000
5	Кладовщик-приемщик		15000

Прочий персонал

1	Слесарь-механик-электрик	0,5	20000
---	--------------------------	-----	-------

Реализация продукции производится в магазине, являющимся подразделением предприятия. Численность работников магазина – 3 человека, из них:

	должность	количество чел	оклад, руб.
1	Директор	1	30000
2	Продавец-консультант	2	20000

Предприятие и магазин расположены в арендованных помещениях, общая площадь которых составляет 200 кв. м., из них на магазин приходится 20 кв. м.

Арендная плата за 1 кв. м. составляет-1000 руб. в месяц.

Средневзвешенные затраты на основные материалы, рассчитанные исходя из норм расхода материалов и рыночных цен на материалы составляют по вариантам:

Варианты изделия	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	руб.									
А	2000	2200	2100	2000	1980	2300	2100	2100	2200	2000
Б	800	850	820	830	840	800	890	800	890	810
В	650	660	670	660	630	600	610	600	690	670
Г	600	610	620	610	630	640	600	610	620	630
Д	620	610	600	620	620	600	620	610	600	620

Расход вспомогательных технологических материалов составляет 10% от стоимости основных материалов для всех вариантов.

На предприятии установлено 36 ед. оборудования, средневзвешенная мощность моторов одной единицы – 0,228 квт/час.

Норма расхода вспомогательных материалов для содержания и эксплуатации оборудования составляет 140 руб. в расчете на 1 машино-час работы оборудования. Коэффициент загрузки оборудования составляет 35%.

Предприятие и магазин работают в одну смену, продолжительность которой по режиму работы составляет 8 часов.

Среднегодовая стоимость основных средств составляет 3800 тыс. руб.

Ежегодные средние текущие затраты на ремонт помещения составляют 500 тыс. руб.

Для освещения используется 10 ламп, средней мощностью – 0,15 квт/час.  
Тариф за электрическую энергию составляет 1,40 руб.

Трудоемкость изделий и часовые тарифные ставки по вариантам составляют:

Варианты изделия	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Часовые тарифные ставки
	н/час										
А	30	31	31	29	30	29	30	31	29	32	140
Б	10	9	10	11	11	10	10	9	9	11	140
В	7	8	8	8	7	8	8	7	7	7	140
Г	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	120
Д	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	120

Предприятие в течение года расходует средства на подготовку кадров в размере 100 тыс. руб. Представительские расходы составляют 1% от фонда оплаты труда. Расходы на командировки в среднегодовом размере составляют 550 тыс. руб. На почтово-канцелярские расходы ежемесячно расходует 1500 руб. Абонентская плата за услуги телефонной связи – 320 руб. в месяц. Расходы на междугородные переговоры составляют в среднем за месяц 1000 руб. Отчисления в ремонтный фонд производятся ежемесячно в размере 1000 руб. Пультавая сигнализация стоит, согласно договора с вневедомственной охраной ОВД, 20 руб. в час.

По представленным исходным данным необходимо:  
произвести необходимые группировки затрат;  
составить сметы и балансы соответствующие группировкам;  
рассчитать калькуляции на изделия;  
установить цены на изделия.

Планируемая норма рентабельности на предприятии составляет 30 процентов.

### 3.2. Рекомендации по работе с литературой

Подбор и работа с литературой по управлению затратами на предприятиях и организациях должны быть сосредоточены на литературе, охватывающей такие понятия как сущность затрат и их роль в бизнесе, состав и структура затрат, управленческий учет и классификация затрат, методики их планирования, учета и анализа. Литературные источники должны научить студента выбору метода управления затратами в зависимости от специфики организации, выбору учетной политики, умению

калькулировать затраты в расчете на единицу продукции, работы или услуги, уметь назначить цены и устанавливать прибыль как конечный финансовый результат производственной деятельности. Представленный ниже состав и обзор литературных источников различных авторов поможет студентам сориентироваться в выборе литературы для изучения дисциплины «Управления затратами» для решения поставленных задач.

**Кондратова И.Г. Основы управленческого учета: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2002.**

Подбор и работа с литературой по управлению затратами на предприятиях и организациях должны быть сосредоточены на литературе охватывающей такие понятия как сущность затрат и их роль в бизнесе, состав и структура затрат, управленческий учет и классификация затрат, методики их планирования, учета и анализа. Литературные источники должны научить студента выбору метода управления затратами в зависимости от специфики организации, выбору учетной политики, уметь калькулировать

Рассматриваются основные принципы управленческого учета.

Приводятся примеры расчета затрат при отнесении их на заказ и на процесс, методы расчета точки безубыточности с помощью маржинальной прибыли: основные положения системы «стандарт-кост» при расчете затрат на производство продукции.

Учебное пособие достаточно полно представляет систему управленческого учета в организации, поэтому может успешно использоваться студентами вузов в качестве основной литературы по изучению соответствующей дисциплины.

**Лапыгин Ю.Н., Прохорова Н.Г. Управление затратами на предприятии. Планирование, прогнозирование, анализ и минимизация затрат. – М.: «Эксмо», 2007.**

Книга посвящена изучению подходов к стратегическому менеджменту, в основе которого лежат различные методы управления затратами, на современном отечественном и зарубежном опыте.

В ней изложены методы построения сбалансированной системы показателей затрат, показаны возможности минимизации затрат при использовании различных моделей управления предприятием.

**Мицкевич А.А., Управление затратами и прибылью. – М.: «Олма-Пресс Инвест», 2003.**

Книга охватывает ключевые вопросы понятия затрат и управления ими. В ней представлен управленческий учет как способ управления затратами. Рассматриваются бухгалтерские и экономические затраты: общее и отличия, а также методы расчета себестоимости, классификация затрат в управленческом учете, методы управления затратами и максимизация прибыли. Книга не предлагает конкретных формул и расчетов, но

глубоко и полно раскрывает излагает управленческую суть подходов для управления затратами.

**Лабзунов П.П. Управление затратами на промышленных предприятиях России. – М.: ЗАО Изд-во «Экономика», 2005**

Книга посвящена актуальным проблемам управления затратами на промышленных предприятиях России.

Рассматриваются научные основы и практические аспекты управления затратами в условиях рыночной экономики: содержание категорий и их различия, задачи и функции управления затратами, методическая база современных методов управления затратами, факторы формирования затрат и их классификация.

**Трубочкина М.И. Управление затратами предприятия. Учебное пособие. – М., 2006.**

В пособии рассматриваются основные вопросы управления затратами предприятия. Показана взаимосвязь управления затратами с системой управления предприятия в целом. Достаточное внимание уделяется раскрытию понятия «затраты» и их классификация. Изложены методы и планирования управления затратами. Представлен анализ затрат на производство как один из методов управления ими. Особый интерес представляет раздел, посвященный формированию затрат для принятия управленческих решений краткосрочного характера. Материал пособия содержит состав и порядок определения расходов для целей налогообложения прибыли.

**Шкуро Н.А. Управление затратами: Учебное пособие – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2004.**

Пособие включает основной необходимый материал для изучения дисциплины управления затратами. В нем раскрывается понятие затрат и место текущих затрат в производственных процессах. Представлен управленческий учет как способ управления затратами. Большое внимание уделяется классификации затрат для целей управления ими. Методический материал для планирования затрат состоит из теории, формул, расчетов и стандартных форм документов управленческого учета. Перечислены и раскрыты методы управления затратами на предприятиях России, включая «директ-костинг», а также аналитические расчеты маржинального дохода, запасы финансовой прочности, операционного рычага и др.

**Стоянова Е.С. Финансовый менеджмент (теории и практика): Учебное пособие. – М., 2000.**

Учебное пособие рассматривает процесс управления затратами на его заключительных стадиях при формировании финансовых результатов. Также в пособии представлены подходы к максимизации массы и темпов наращивания прибыли как сопоставление предельной выручки с предель-

ными затратами и сопоставление выручки от реализации с суммарными затратами, с переменными затратами, постоянными затратами.

**Пошерстник Е.Б., Пошерстник Н.В. Состав затрат в современных условиях. – СПб.: Издательский торговый дом «Герда», 2000.**

Издание содержит все базовые положения для изучения курса «Управление затратами»: классификация затрат, методы учета производственных затрат, понятие себестоимости и калькулирование себестоимости, группировки затрат по экономическим элементам и калькуляционным статьям затрат, а также сводный учет затрат на производство. Затраты представлены как объект управленческого и бухгалтерского учета.

### **3.3. Методические указания по самостоятельному выполнению практических заданий**

#### **3.3.1. Последовательность расчетов и структура работы**

Введение: Роль и место затрат в общем менеджменте организации.

Определение потребности в затратах по видам однородных затрат (смета затрат на производство).

Определение потребности в затратах по статьям калькуляции.

Расчет смет накладных расходов.

Расчет сметы внепроизводственных расходов.

Свод (баланс) затрат на производство.

Расчет нормативов распределения косвенных расходов.

Расчет калькуляций на изделия и отпускных цен на продукцию.

Сводный контрольный расчет затрат на производство и реализацию продукции по калькуляциям на изделия.

#### **3.3.2. Краткие указания для выполнения разделов работы**

Контрольная работа должна быть представлена системой расчетов смет и балансов, выполненных по правилам управления текущими затратами на предприятиях и в организациях.

Расчеты необходимо предварять краткими теоретическими положениями, раскрывающими содержание управления затратами на данном этапе.

*Определение потребности в затратах по видам однородных затрат (тема 2, тема 4,5).*

При разработке данного раздела необходимо обозначить виды деятельности предприятия, на которые понадобятся средства (тема 2) и виды расходов (тема 4). Конечным результатом начального этапа работы должна стать смета затрат на производство в разрезе экономических элементов в соответствии с гл.25 НК РФ. Для удобства расчетов элементы можно детализировать в следующем виде:

- сырье и основные материалы;
- вспомогательные материалы;
- энергия покупная;
- заработная плата персонала предприятия;
- отчисления на социальные нужды;
- суммы начисленной амортизации;
- прочие денежные расходы;
- внереализационные расходы.

Итоговый результат расчета должен показать полную сумму затрат на производство и реализацию продукции.

*Определение потребности по статьям калькуляции (темы 3,6).*

Главная задача при написании раздела – распределить затраты на производство и реализацию продукции по месту их возникновения в производстве:

- затраты основного производства: основные и вспомогательные технологические материалы, заработная плата производственных рабочих, отчисления на социальные нужды;
- затраты по обслуживанию основного производства – общепроизводственные расходы;
- затраты по управлению производством – общехозяйственные расходы;
- затраты, производимые вне сферы производства – внереализационные (коммерческие) расходы.

Итог расчета – полная сумма затрат на производство и реализацию продукции.

*Расчет смет накладных расходов (тема 5,6, 7).*

Смета общепроизводственных расходов в рамках контрольного задания ограничивается расходами на содержание и эксплуатацию оборудования, которые по соответствующим признакам выбираются и группируются. Итог сметы – общая сумма расходов на цели содержания и эксплуатации оборудования.

*Смета общехозяйственных расходов (тема 5.6, 7).*

В данную смету включаются все расходы, предусмотренные контрольным заданием на содержание управленческого персонала и расходы общехозяйственного назначения. Итог сметы – общая сумма общехозяйственных расходов.

*Смета коммерческих расходов (тема 2,4).*

К внепроизводственным расходам исходя из условия задачи относятся расходы на содержание магазина.

*Свод (баланс) затрат на производство (темы 4.6).*

Свод затрат на производство представляет балансовую ведомость, где все затраты группируются одновременно по элементам и статьям затрат. Предназначение Свода затрат состоит в том, чтобы не допус-

тить разбалансировки затрат, рассчитанных по видам расходов и месту их возникновения в производстве. Ниже представлена форма Свода затрат на производство.

Статьи затрат Элементы затрат	Сырье и материалы	Энергия на технологические цели	Основная заработная плата производственных работ	Дополнительная заработная плата производственных рабочих	Отчисления на социальные нужды	Общепроизводственные расходы	Общехозяйственные расходы	Итого: затраты на производство	Коммерческие расходы	Всего затраты на производство и реализацию продукции
	Основные материалы									
Вспомогательные материалы										
Энергия покупная										
Заработная плата персонала										
Отчисления на социальные нужды										
Суммы начисленной амортизации										
Прочие денежные расходы										
Итого:										
Коммерческие расходы										
Всего затраты на производство и реализацию продукции										
Итого: затраты на производство										Итого
Затраты на реализацию продукции										
Всего затрат на производство и реализацию продукции										Всего

Форма таблицы предусматривает получение одинакового результата по статьям и элементам затрат. Только при соблюдении данного условия можно приступить к расчету калькуляций на продукцию.

*Расчет нормативов распределения косвенных затрат (тема 8,9).*

К косвенным статьям затрат относятся:

- дополнительная заработная плата рабочих основного производства;
- общепроизводственные расходы;
- общехозяйственные расходы.

Косвенные затраты включаются в себестоимость единицы продукции при помощи относительных показателей. В контрольной работе относительные показатели целесообразно рассчитать с учетом трудоемкости изделий, т.е. пропорциональной основной заработной плате рабочих основного производства.

Например: процент дополнительной заработной платы будет равен отношению суммы дополнительной заработной платы к сумме основной заработной платы, умноженной на 100.

*Расчет калькуляций на изделий и отпускных цен на продукцию (тема 9).*

Калькуляции на изделия состоят из прямых и косвенных статей затрат.

Прямые статьи затрат рассчитываются исходя из норм расхода материальных и трудовых затрат, цен на материалы, расценок и тарифных ставок по заработной плате.

Косвенные затраты рассчитываются при помощи относительных показателей.

Например, сумма дополнительной заработной платы (отпускного фонда), приходящегося на одно изделие будет равна произведению полной суммы дополнительной заработной платы на рассчитанный относительный показатель (процент) деленному на 100.

Отпускная цена на изделия складывается из полной себестоимости изделия, увеличенной на долю прибыли (по условию задачи 30%).

*Сводный контрольный расчет затрат на производство и реализацию продукции по калькуляциям на изделия.*

Фактически реализованная продукция по отпускным ценам может дать ожидаемую прибыль только в том случае, если калькуляции на изделия и отпускные цены рассчитаны правильно.

Для этого выполняется контрольный расчет как сумма произведений итоговых значений калькуляций на изделия и расчетных отпускных цен на натуральную величину показателя по каждому виду продукции.

### 3.4. Контрольные вопросы для самостоятельной оценки качества освоения дисциплины

**Тема 1.** Понятие затрат, общие положения по управлению затратами

1. Что является затратами организации?
2. Что является основным инструментом управления затратами организации?
3. Какую роль играет правильное управление затратами организа-

ции?

4. В чем состоит первичная классификация затрат?

**Тема 2.** Состав текущих затрат, сформированный в зависимости от производственно-хозяйственной деятельности организации

1. Какими документами и нормативно-правовыми актами регулируется состав затрат в организации?

2. На какие цели производятся затраты в организации?

3. Какие расходы связаны с производством продукции (работ, услуг)?

4. Какие расходы относятся к затратам по обслуживанию основного производства?

5. Какие расходы относятся к затратам по управлению производством?

**Тема 3.** Система управленческого учета в организации

1. Что такое управленческий учет?

2. На каких принципах строится управленческий учет?

3. Что входит в систему организации управленческого учета?

4. Что является центрами возникновения затрат?

5. Что относят к центрам ответственности в организации?

6. Что относят к центрам рентабельности в организации?

7. Как построена система контроля затрат в организации?

8. Что является объектом учета затрат?

**Тема 4.** Классификация затрат на производство и реализацию продукции

1. Каков состав экономических элементов затрат?

2. Какими нормативно-правовыми документами необходимо руководствоваться при формировании затрат в экономические элементы?

3. Какие затраты относятся к материальным?

4. Какие затраты относятся к расходам по оплате труда?

5. Какие расходы формируют суммы начисленной амортизации?

6. Какие затраты относятся к прочим расходам?

**Тема 5.** Управление затратами на рабочую силу

1. С какими целями необходимо управлять затратами на рабочую силу?

2. По каким классификационным признакам группируются затраты на рабочую силу?

3. Чем руководствуются менеджеры при отнесении затрат на рабочую силу и формирование состава затрат по группам и видам?

4. Какие затраты на рабочую силу относятся к фонду заработной платы?

5. Что является выплатами социального характера?

6. Какие затраты, кроме фонда заработной платы и выплат социального характера можно отнести к затратам на рабочую силу?

**Тема 6.** Группировка затрат по месту их возникновения в производстве (планирование и учет затрат по калькуляционным статьям)

1. По каким признакам и с какой целью затраты объединяются в

статью калькуляции?

2. Каков состав статей калькуляции, его отраслевые и производственно-хозяйственные особенности?

3. Как рассчитываются прямые статьи затрат?

4. Какие затраты относятся к косвенным и как они рассчитываются?

5. Для чего используется свод затрат на производство?

**Тема 7.** Общепроизводственные и общехозяйственные расходы

1. Каков состав статей расходов по содержанию производственных подразделений?

2. Какие расходы необходимы для содержания и эксплуатации оборудования?

3. Какие расходы необходимы для содержания аппарата управления?

4. Каков состав расходов общехозяйственного назначения?

**Тема 8.** Классификация затрат на основе статей калькуляции

1. По каким признакам затраты делятся на переменные и условно-постоянные?

2. По каким признакам расходы делятся на основные и накладные и их состав?

3. Какие статьи затрат являются простыми и какие комплексными?

4. Какие расходы являются прямыми и какие косвенными?

5. Почему часть затрат относится к внепроизводственным расходам и их состав?

**Тема 9.** Калькулирование себестоимости единицы продукции (работ и услуг). Определение расчетных отпускных цен на продукцию (работы, услуги)

1. Что называется процессом калькулирования продукции (работ, услуг)?

2. Как производится калькулирование в соответствии с нормативно-правовыми актами Российской Федерации?

3. Как производится выбор объекта калькулирования?

4. Каким образом рассчитываются прямые затраты в процессе калькулирования единицы продукции (работ, услуг)?

5. Каким образом рассчитываются косвенные статьи затрат? Какие при этом используются методики?

6. Как рассчитываются отпускные цены на продукцию (работы, услуги)?

**Тема 10.** Методические особенности управления затратами на российских предприятиях

1. Что такое попроцессный метод управления затратами, каковы условия его использования?

2. Какой метод управления затратами является заказным и когда он применяется?

3. В каких условиях применяется попередельный метод управле-

ния затратами, его отличительные методические особенности?

4. Каковы методические особенности нормативного метода планирования и учета затрат на производство (метод «стандарт-кост»)?

**Тема 11.** Управление затратами на основе системы директ-костинг

1. В чем состоит принцип системы директ-костинг?

2. Каковы особенности системы директ-костинг?

3. Каковы методические особенности калькулирования по ограниченным затратам?

4. В чем заключается многостадийность составления отчета о доходах?

## 4. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

### 4.1. Основная литература

Лапыгин Ю.Н. Управление затратами на предприятии: планирование и прогнозирование, анализ и минимизация затрат: практ. руководство. / Ю.Н. Лапыгин. – М.: Эксмо, 2007. – 128 с.

Казцева Т. С. Управление доходами и расходами предприятия: учебное пособие для вузов/ Т. С. Казцева - М.: Дашко и К, 2008. – 192 с.

Трубочкина М.И. Управление затратами предприятия: учебное пособие для вузов. / М.И. Трубочкина. – М.: Инфра-М, 2006. – 218 с.

Шкуро Н.А. Управление затратами: учебная программа курса. / сост. Н.А. Шкуро. – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2004. – 68 с.

Лабузнов П. П. Управление затратами на промышленных предприятиях России –М.: ЗАО Изд-во «Экономика» 2005

### 4.2. Дополнительная литература

Налоговый кодекс Российской Федерации, гл.25, ст.252, 253, 254, 255, 256, 257, 258,259, 260,261, 262, 263, 264, 265.

Инструкция о составе фонда заработной платы и выплат социально-го характера при заполнении организациями форм государственного статистического наблюдения. Утверждена постановлением Госкомстата России от 24.11.2000 №116 по согласованию с Минэкономразвития России, Банком России.

Классификация производственных затрат и их учет в компьютерных системах. Корпорация «Галактика», №39 ЭЖ, сентябрь 2002.

Задачи производственного учета. Фирма «1С».

Стоянова ЕС. Финансовый менеджмент (теория и практика): Учебное пособие. - М., 2000.

Пошерстник Е.Б., Пошерстник Н.В. Состав затрат в современных условиях. - СПб.: Издательский торговый дом «Герла». 2000.

Первушин В., Пронин О., Сергеев С. ООО «Аудиторско-консультационная фирма «ЭППАС». Сквозное калькулирование в многопередельных производствах. ЭЖ, №14, апрель 2002.

Нормативный учет затрат как способ управления предприятием. Бухгалтерское приложение ЭЖ№17, май 2001.

О классификации основных средств, включаемых в амортизационные группы. Постановление №1 от 1 января 2002 №1. Правительство Российской Федерации. ЭЖ №3, январь, 2002.

Мишин Ю.А. Управленческий учет. Управление затратами и результатами производственной деятельности. Монография (2002 г.)

Котляров С.А. Управление затратами. Планирование. Калькулирование. Контроль (2001): Учебное пособие.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	3
1. Организационно-методические указания.....	4
1.1. Цель и задачи учебного курса.....	4
1.2. Связь с другими дисциплинами, знания, умения и навыки, приобретаемые студентом.....	4
1.3. Требования к знаниям и умениям, приобретаемым при изучении курса, в соответствии с квалификационной характеристикой выпуска.....	4
1.4. Объем и сроки изучения курса.....	5
1.5. Основные виды занятий и особенности их проведения при изучении данного курса.....	5
1.6. Взаимосвязь аудиторной и самостоятельной работы студентов при изучении данного курса.....	5
1.7. Виды контроля знаний студентов и их отчетности по каждой специальности.....	5
1.8. Техническое и программное обеспечение дисциплины.....	6
2. Содержание курса.....	6
2.1. Перечень тем лекционных занятий.....	6
2.2. Перечень тем практических занятий.....	9
3. Методические рекомендации по изучению курса.....	11
3.1. Перечень и тематика самостоятельных работ студентов по курсу.....	11
3.2. Обзор рекомендованной литературы.....	13
3.3. Методические указания по самостоятельному выполнению практических заданий.....	15
3.4. Контрольные вопросы для самостоятельной оценки качества освоения дисциплины.....	19
4. Список рекомендованной литературы.....	22
4.1. Основная литература .....	22
4.2. Дополнительная литература.....	22

Учебное издание

**Шкуро Наталья Александровна**

## **УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ**

Учебная программа курса  
по специальности

080507.65 «Менеджмент организаций»,  
080502.65 «Экономика и управление на предприятии»