

КАЗАНСКИЙ (ПРИВОЛЖСКИЙ) ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Институт управления, экономики и финансов

Кафедра финансового учета

Соколов А.Ю.

Управленческий учет целевых затрат

Учебно-методическая разработка
для проведения практических занятий и самостоятельной работы
магистрантов, обучающихся
по направлению 38.04.01 - Экономика
(магистерская программа «Аудит и финансовый менеджмент»)

Казань 2017

Принято на заседании кафедры финансового учета ИУЭиФ КФУ

Протокол № 8 от 10 апреля 2017 г.

Утверждено Учебно-методической комиссией ИУЭиФ КФУ

Протокол № 7 от 14 апреля 2017 г.

Рецензенты:

Доктор экономических наук, заведующий кафедрой финансового учета ИУЭиФ, КФУ **Куликова Л.И.**

Кандидат экономических наук, доцент **Ветошкина Е.Ю.**

Управленческий учет целевых затрат: учеб.-метод. разработка / А.Ю. Соколов. – Казань: Казан ун-та, 2017. – 41 с.

Учебно-методическая разработка предназначена для проведения практических занятий и самостоятельной работы магистрантов, обучающихся по направлению 38.04.01 «Экономика» (магистерская программа «Аудит и финансовый менеджмент») и имеет целью актуализацию магистрантами знаний о системе формирования информации о целевых затратах для управления финансовыми результатами коммерческого предприятия.

© Соколов А.Ю.

© Казанский университет

Содержание

Введение	4
Тема 1. Сущность, содержание, принципы и назначение управленческого учета целевых затрат	6
Занятие 1	6
Занятие 2	12
Тема 2. Методы управленческого учета целевых затрат на стадии проектирования и производства образцов продукта	14
Занятие 1	14
Занятие 2	18
Тема 3. Методы управленческого учета целевых и фактических затрат на стадиях производства продукта и послепродажного обслуживания	22
Занятие 1	22
Занятие 2	28
Тема 4. Стратегическое планирование и бюджетирование в рамках системы управленческого учета целевых затрат (1 занятие)	31
Тема 5. Использование данных системы управленческого учета целевых затрат для обоснования решений на разных уровнях управления (1 занятие)	37

Введение

Курс «Управленческий учет целевых затрат» является одной из важных дисциплин для подготовки магистров по направлению 38.04.01 «Экономика».

Конечная цель обучения – формирование у будущих специалистов теоретических знаний и практических навыков по методологии и организации управленческого учета затрат на основе концепции «таргет-костинг» на предприятиях разных отраслей, использованию учетной и плановой информации для принятия оперативных и стратегических управленческих решений.

Методическая разработка для проведения семинарских и практических занятий, самостоятельной работы способствует системному изучению дисциплины «Управленческий учет целевых затрат» и включает вопросы для обсуждения, контрольные вопросы, вопросы для самостоятельной работы студентов, список рекомендуемой литературы.

Семинарские занятия по дисциплине «Управленческий учет целевых затрат» проводятся с целью обсуждения и усвоения студентами теоретических вопросов управленческого учета целевых затрат. Уровень усвоения студентами теоретического материала проверяется посредством опроса по основным вопросам темы.

Контрольные вопросы и задания предназначены для проверки качества усвоения лекционного материала. Ответы на контрольные вопросы и задания готовятся студентами самостоятельно и проверяются преподавателем на семинарских и практических занятиях.

Решение задач в рамках практических занятий позволяет студентам применить теоретические знания, полученные на лекционных и семинарских занятиях, к практике управленческого учета затрат.

Вопросы для самостоятельной работы предназначены для углубления знаний, получаемых на лекционных и семинарских занятиях, а также для самостоятельной проверки качества освоения курса и уровня овладения его основными понятиями и методиками. Поиск ответов на вопросы для самостоятель-

ной работы в некоторых случаях предполагает привлечение дополнительной литературы по смежным дисциплинам. Ответы на вопросы для самостоятельной работы готовятся студентами самостоятельно и проверяются преподавателем на семинарских и практических занятиях в ходе устного опроса, а также при проведении контрольных работ, текущего тестирования. Наиболее сложные вопросы обсуждаются с преподавателем на текущих консультациях.

Задания для индивидуальной работы предназначены для закрепления основных понятий и методик на завершающей стадии изучения курса. Решение заданий для индивидуальной работы предполагает привлечение дополнительной литературы по стратегическому управленческому учету (таргет-костинг, кайзен-костинг и т.д.). Ответы на задания готовятся студентами в письменном виде и защищаются на индивидуальных занятиях.

Тема 1. Сущность, содержание, принципы и назначение управленческого учета целевых затрат

Занятие 1

Проведение семинара в интерактивной форме. В первой части семинара представляются доклады магистрантов в форме презентаций и проводится обсуждение следующих вопросов:

1. Определение управленческого учета целевых затрат, его сущность, основные функции
2. Определение терминов «целевые затраты» и «целевая себестоимость продукта»
3. Целевые затраты и стратегия развития предприятия
4. Необходимость в осуществление расчетов целевых затрат и ведении учета целевых и фактических затрат на всех стадиях жизненного цикла продукта

Во второй части семинара, проводимого в интерактивной форме обсуждается вопрос совместного участия магистрантов в разработке Вики-проекта на тему «Методы управленческого учета, интегрируемые с методом "Таргет-костинг"» в соответствующем разделе электронно-образовательного ресурса «Управленческий учет целевых затрат».

Для выполнения задания каждому магистранту следует разметить одну страницу, раскрывающую проблему интеграции метода исчисления целевой себестоимости продукта с прочими методами управленческого учета. Разрешено использование иллюстративного материала. Запрещено размещение материалов из интернета.

Содержание первой (основной) web-страницы Вики-проекта «Методы управленческого учета, интегрируемые с методом "Таргет-костинг"»

Метод исчисления целевой себестоимости продукта (*метод ТС*) тесно связан с таким инструментом управленческого учета как исчисления учета затрат по стадиям жизненного цикла продукта (*метод LCC*). *Вариант интегра-*

ции методов ТС и ЛСС является базовым в системе управленческого учета целевых затрат. На стадии производства продукта целевая себестоимость трансформируется в нормативную. Так проявляется тесное взаимодействие методов ТС и метода нормативного учета затрат *SC*. *Вариант интеграции методов ТС и SC* позволяет усовершенствовать систему управления затратами и результатами.

На этапе разработки стратегии развития компании предполагается согласование целей и задач подразделений компании. Одной из стратегических задач является разработка новых продуктов. Следовательно, в процессе стратегического планирования и составления системы сбалансированных показателей необходимо учитывать целевые показатели по продуктам. *Вариант интеграции элементов сбалансированной системы показателей BSC и элементов метода ТС* позволит усовершенствовать методику стратегического управленческого учета.

В настоящее время в качестве перспективного варианта рассматривается *вариант интеграции методов ТС и ABC* (метод управленческого учета затрат по видам деятельности). Дискуссионным вопросом является *вариант интеграции методов ТС и DC* (метод учета переменных затрат).

Примечание. Выделенные курсивом разделы первой web-страницы Вики-проекта представляют собой гиперссылки на страницы, которые должны быть созданы студентами в процессе выполнения задания.

Практическое задание

Предприятие по производству обуви внедряет элементы управленческого учета целевых затрат. Исходная информация для определения отклонения по основным видам затрат от целевых значений представлена в табл. 1. Сводный расчет отклонений по всем видам затрат (графы 1-8) представлен в табл. 2. Определите отклонения от целевых затрат на оплату труда и переменным накладным затратам (заполните недостающие ячейки таблицы 2).

Таблица 1

Исходная информация для определения отклонения по основным видам затрат

Продукты	Нормативные затраты				Фактические затраты				
	Объем произ-водства	Кол-во ре-сурса на единицу продукта	Стоимость единицы ресурса	Затраты в смете (бюджете)	Объем произ-водства	Кол-во ре-сурса на весь объем	в т.ч.	Стоимость единицы ресурса	Затраты фак-тические
							Кол-во ресурса на единицу продукта		
Кн	Рн	Сн	Кн Рн Сн	Кф	Кф Рф	Рф	Сф	Кф Рф Сф	
А	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Материалы / ед. изм.	ед.	метр	ден. ед.	ден. ед.	ед.	метр	метр		
продукт А	1200	4	20	96000	1000	4200	4,2		
продукт Б	1400	6	20	168000	1500	8700	5,8		
Итого				264000					
Труд / ед. изм.	ед.	час	ден. ед.	ден. ед.	ед.	час	час	ден. ед.	ден. ед.
продукт А	1200	2	30	72000	1000	1800	1,8	31	55800
продукт Б	1400	3	30	126000	1500	4800	3,2	32	153600
Итого				198000					209400
Переменные накладные рас-ходы / ед. измер	ед.	маш. час	ден. ед.	ден. ед.	ед.	маш. час	маш. час	ден. ед.	ден. ед.
продукт А	1200	2	10	24000	1000	2300	2,3	14	32200
продукт Б	1400	4	10	56000	1500	5400	3,6	14	75600
Итого				80000					107800
Всего переменные затраты				542000					317200
Постоянные накладные рас-ходы / ед. изм.	ед. за год	маш. час	ден. ед.	ден. ед. за год	ед. за год				ден. ед. за год
продукт А	14400	2	8	230400	12400				
продукт Б	16800	4	8	537600	15600				
Итого				768000					780000

Таблица 2

Сводный расчет отклонений по всем видам затрат (графы 1-8)

Продукты	Приобретено материалов (фактические затраты)	Приобретено материалов (плановые затраты на фактический объем приобретения)	Отклонение по цене материалов	Информация для расчета отклонений в процессе производства				Отклонение по запасам материалов	
				Затраты в смете (бюджете)	Затраты по дебету счета "Основное производство"	Расчетная графа	Затраты фактические		
А	1	2	2-1	4	5	6	7	8	
Материалы									
продукт А					80000	84000			
продукт Б					180000	174000			
Итого	306000	300000	6000		260000	258000		-40000	Н
Труд									
продукт А					60000				
продукт Б					135000				
Итого					195000				
Переменные накладные расходы									
продукт А					20000				
продукт Б					60000				
Итого					80000				
Всего переменные					535000				
Итого									

Контрольные вопросы

1. Назовите инструменты системы обеспечения менеджмента значимой для принятия управленческих решений информации.
2. В чем суть координационной задачи руководителя управленческой бухгалтерии компании?
3. Чем целевые затраты отличаются от плановых?
4. Дайте классификацию объектов управленческого учета целевых затрат.

Контрольные вопросы

1. Представьте классификацию целевых затрат.
2. Дайте описание существующих моделей организации системы управленческого учета затрат на предприятии.
3. Определите взаимосвязь между производственным учетом затрат и прочими элементами управленческого учета целевых затрат.
4. Какими достоинствами и недостатками обладает система «таргет-костинг»?

Вопросы для самостоятельной работы

1. Дайте определение следующим понятиям: модель, концепция, система, методология, методика, теория.
2. Опишите систему целей компании. Дайте классификацию целей организации и определите их влияние на структуру управленческого учета.
3. Перечислите виды управленческой деятельности и ее предмет.
4. В чем заключается суть теории принятия решений?
5. В чем заключается назначение оперативного и стратегического управленческого учета, сфера и особенности их применения?
6. Как осуществляется согласование целей в компании?
7. Что собой представляет система управления прибылью в рамках таргет-костинга?

8. Что Вы понимаете под системой управления активами компании в рамках ведения управленческого учета целевых затрат?

9. Что собой представляет система управленческого учета затрат? Назовите ее элементы.

Рекомендуемая литература

1. Ивашкевич В.Б. Бухгалтерский управленческий учет: Учебник / В.Б. Ивашкевич. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 448 с.: 60x90 1/16. (переплет) ISBN 978-5-9776-0362-1 <http://znanium.com/bookread2.php?book=493449>

2. Карпова Т. П. Учет затрат и калькулирование себестоимости готовых объектов и отдельных циклов работ при долевом строительстве: Моногр. / Карпова Т.П., Шарафутина С.Ф. - М.:Вуз.уч., НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 274 с. <http://znanium.com/bookread2.php?book=545228>

3. Мельник М. В. Практикум по бухгалтерскому учету и анализу: Учебное пособие / Мельник М.В., Егорова С.Е., Кулакова Н.Г. и др. - М.: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 120 с <http://znanium.com/bookread2.php?book=529366>

4. Петрова В. И. Петров А. Ю. Козельцева Е. А. Кобищан И. В. Управленческий учет и анализ.С примерами из российской и зарубежной практики: Уч.пос. / В.И. Петрова, А.Ю. Петров, И.В. Кобищан и др. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 304 с. - (ВО:Магистратура). - ISBN 978-5-16-009750-3, <http://znanium.com/bookread2.php?book=536645>

5. Сигидов Ю. И. Рыбьянцева М. С. Взаимосвязь контроллинга и управленческого учета: Монография/СигидовЮ.И., РыбьянцеваМ.С. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 168 с <http://znanium.com/bookread2.php?book=495342>

6. Сигидов Ю. И. Рыбьянцева М. С. Развитие управленческого учета в рамках концепции кайдзен: Монография / Ю.И. Сигидов, М.С. Рыбьянцева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 180 с <http://znanium.com/bookread2.php?book=525572>

7. Юрьева Л. В. Стратегический управленческий учет для бизнеса: Учебник / Л.В.Юрьева, Н.Н.Илышева, А.В.Каравяева и др. - М.:НИЦ ИНФРА-М,2013. - 336 с. / <http://znanium.com/bookread.php?book=342102>

Занятие 2

Проведение семинара в интерактивном режиме в форме решения проблемной ситуации по теме «Сущность, содержание, принципы и назначение управленческого учета целевых затрат».

Цель: формирование умений и знаний понятий и основ управленческого учета затрат, анализ понятий «целевой подход в управленческом учете».

Примерная тематика проблемных ситуаций:

1. Опишите объекты системы управленческого учета целевых затрат и представьте классификацию целевых затрат.
2. Определите роль системы управленческого учета целевых затрат в принятии управленческих решений
3. Опишите проблемы внедрения управленческого учета целевых затрат
4. Рассмотрите информационные потоки на примере промышленного предприятия в рамках системы управленческого учета целевых затрат и опишите порядок взаимодействия между структурными подразделениями в процессе расчета целевых затрат.

Контрольные вопросы

1. Что собой представляет процесс определения целевой цены коммерческой компании ?
2. Как определяется целевая прибыль компании.
3. Опишите функции бухгалтеров-аналитиков на первой стадии проектирования продукта
4. Представьте структуру кросс-функциональной команды, работающей над созданием нового продукта с участием бухгалтера-аналитика

Вопросы для самостоятельной работы

1. Назовите предпосылки формирования системы управленческого учета затрат на предприятии.
2. Раскройте особенности ведения управленческого учета целевых затрат как инструмента достижения поставленной цели - увеличения прибыли организации.
3. Раскройте особенности ведения управленческого учета целевых затрат как инструмента достижения поставленной цели - увеличения стоимости организации.
4. Назовите основные термины, используемые в системе управленческого учета целевых затрат.
5. Назовите условия, необходимые для внедрения системы управленческого учета целевых затрат;
6. Выделите особенности определения величины целевых продаж.

Рекомендуемая литература

1. Королев В. И. Интенсивный курс МВА: Учебное пособие / В.И. Королев, О.М. Хотяшева, В.В. Герасименко; Под ред. В.К. Фальцмана, Э.Н. Крылатых - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 544 с. / <http://znanium.com/bookread.php?book=406125>
2. Мельник М. В. Практикум по бухгалтерскому учету и анализу: Учебное пособие / Мельник М.В., Егорова С.Е., Кулакова Н.Г. и др. - М.: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 120 с <http://znanium.com/bookread2.php?book=529366>
3. Сигидов Ю. И. Рыбьянцева М. С. Взаимосвязь контроллинга и управленческого учета: Монография/СигидовЮ.И., РыбьянцеваМ.С. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 168 с <http://znanium.com/bookread2.php?book=495342>
4. Сигидов Ю. И. Рыбьянцева М. С. Развитие управленческого учета в рамках концепции кайдзен: Монография / Ю.И. Сигидов, М.С. Рыбьянцева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 180 с <http://znanium.com/bookread2.php?book=525572>

5. Юрьева Л. В. Стратегический управленческий учет для бизнеса: Учебник / Л.В.Юрьева, Н.Н.Илышева, А.В.Караваяева и др. - М.:НИЦ ИНФРА-М,2013. - 336 с. / <http://znanium.com/bookread.php?book=342102>

Тема 2. Методы управленческого учета целевых затрат на стадии проектирования и производства образцов продукта

Занятие 1

Вопросы для обсуждения

- 1 Аналитическая структура затрат, применяемая в рамках управленческого учета целевых затрат
2. Кросс-функциональные команды (участие бухгалтеров-аналитиков в расчетах целевых затрат)
3. Бизнес-процессы в системе управленческого учета целевых затрат. Схемы расчета удельных и валовых целевых затрат

Практические задания

Компания по производству обуви внедряет элементы управленческого учета целевых затрат на стадии проектирования и производства образцов продукта. Ботинки мужские. Метод крепления – клеевой. Модель 9-357, Размеры 40-45. Фасон – Progress. Пересчет целевых норм (на примере материала Хром) представлен в табл. 3. Предварительно рассчитанная целевая себестоимость продукта, сгенерированная рынком составила 495 руб. Рассчитайте целевую себестоимость исходя из существующих условий хозяйствования и определите разрывы. Опишите алгоритм расчета целевых нормы, используемых при производстве обуви материалов.

Таблица 3

Расчет средних целевых норм (на примере материала Хром)
 Ботинки мужские. Метод крепления – клеевой. Модель 9-357, Размеры 40-45. Фасон – Progress.

№ п/п	Детали модели	Материал	Кол-во резак-ков на пару	Кол-во штук на пару	Целевой ростовочный ассортимент (на 100 пар), пар						Средне-взвешен-ная чи-стая площадь, дм ²	Исполь-зование матери-алов	Целе-вая норма-брутто, дм ²	П.п.	Коэф. укла-дыва-емо-сти	Цена сред-няя	Сумма	
					10	20	25	25	15	5								
					Нормы чистых площадей деталей (целевые нормы-нетто), дм ² на пару обуви (на размеры 40-45)													
А	В	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
	Детали верха																	
1	Союзка	эластич-ная кожа Дебют, сорт II	1	2	8,86	9,22	9,60	9,98	10,36	10,74								
2	Обсоюзка единая		2	2	5,22	5,42	5,58	5,76	5,96	6,14								
3	Берез наружный		2	2	3,28	3,40	3,52	3,64	3,70	3,90								
4	Берез внутренний		2	2	3,66	3,80	3,94	4,10	4,24	4,40								
5	Штаферка		2	2	1,14	1,18	1,24	1,28	1,32	1,38								
6	Клапан		2 (6)	2	0,68	0,68	0,70	0,70	0,72	0,72								
7	Профилирующий шаблон		1	2	-	-	-	-	-	-								
	Итого хром III сорт				22,84	23,7	24,58	25,46	26,3	27,28	24,84	70,7 %	35,13					
	Детали подкладки																	
1	Берез наружный	Мех натурал-ный, сорт I	2	2	6,82	7,10	7,36	7,66	7,94	8,24								
2	Берез внутренний		2	2	3,70	3,86	4,02	4,18	4,34	4,50								
3	Союзка		2	2	3,04	3,16	3,28	3,40	3,52	3,66								
4	Стелька единая		2	2	3,98	4,14	4,3	4,46	4,62	4,8								
	Итого				17,54	18,26	18,96	19,7	20,42	21,2	19,19	72,0 %	26,65					
	Детали межподкладки																	
1	Союзка	Jersi 270	1	2	8,34	8,68	9,04	9,38	9,74	10,12								
2	Обсоюзка единая		1	2	4,03	4,17	4,31	4,39	4,63	4,79								
	Итого материала Jersi 270				12,37	12,85	13,35	13,77	14,37	14,91	13,49	66 %	20,44					
3	Берез наружный	Бязь Tela 051 E	1	2	2,92	3,04	3,14	3,26	3,38	3,50								
4	Берез внутренний		1	2	3,22	3,34	3,48	3,60	3,74	3,88								
	Итого материала бязь				6,14	6,38	6,62	6,86	7,12	7,38	6,70	71 %	9,44					
	Детали низа																	
1	Подшва Progress (аут-сортинг)	ТЭП		2	-	-	-	-	-	-	-	-	-					
2	Основная стелька (целе-вые нормы на фасон)	Картон СЦМ	1	2	3,76	3,92	4,08	4,24	4,42	4,58	4,13	76,8%	5,38					
3	Полустелька (целевые нормы на фасон)	Картон Бартолли	1	2	3,52	3,68	3,79	3,85	4,04	4,18	3,81	61 %	6,2					

Продолжение таблицы 3

А	В	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
4	Простилка на 2 размера	ББ-32	1	2	1,7	1,7	1,7	1,9	1,9	1,9	1,79	84 %	2,1	-	-	0,16	
5	Подносок (целевые нормы на модель)	Neotex 2/OP	2	2	1,52	1,52	1,64	1,64	1,76	1,76	1,63	76 %	2,14	-	-	2,08	
6	Вкладная стелька (целевые нормы на фасон)	Картон СОП	1	2	3,72	3,88	4,02	4,19	4,36	4,5	4,08	77 %	5,3	-	-	0,62	
7	Каркас под союзку	Картон хром эрзац	-	2	3,84	3,84	3,84	4,06	4,06	4,06	3,94	70 %	5,6	-	-	0,25	
8	Каркас под голенище (на фасон) на 2 размера		-	2	4,2	4,2	4,2	4,4	4,4	4,4	4,29	65 %	6,6	-	-	0,26	
9	Задник (аутсортинг)	Термопластичный	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7,60	
	Вспомогательные материалы																
	Зарплата с отчислениями																
	Всего дефинитивных прямых целевых затрат																

* площадь параллелограмма в котором расположены в определенном порядке, т.е. по системе детали. Для определения коэффициента укладываемости чистую площадь обуви 42-го размера делят на площадь параллелограмма

Примечание: Поставщики предлагают материал I, II, III, IV сортов по единым ценам за метр независимо от сорта. Следовательно средняя цена материала не меняется.

Контрольные вопросы

1. Как группировка затрат по элементам может быть использована в системе управленческого учета целевых затрат ?
2. Раскройте содержание методов кодирования целевых затрат и результатов при использовании инструментов управленческой бухгалтерии.
3. Назовите варианты ведения управленческого аналитического учета целевых затрат.

Вопросы для самостоятельной работы

1. Приведите перечень стандартов по управленческому учету института бухгалтеров по управленческому учету IMA.
2. Перечислите мероприятия по повышению результативности системы управленческого учета целевых затрат.
3. Перечислите важнейшие аспекты дальнейшего развития системы «таргет-костинг».
4. На что нацелена система стратегического информационного обеспечения в рамках «таргет-костинг»?
5. Какие подразделения компании (холдинга) могут стать центрами маржинальной прибыли?

Рекомендуемая литература

1. Королев В. И. Интенсивный курс МВА: Учебное пособие / В.И. Королев, О.М. Хотяшева, В.В. Герасименко; Под ред. В.К. Фальцмана, Э.Н. Крылатых - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 544 с. / <http://znanium.com/bookread.php?book=406125>
2. Юрьева Л. В. Стратегический управленческий учет для бизнеса: Учебник / Л.В.Юрьева, Н.Н.Ильшева, А.В.Караваяева и др. - М.:НИЦ ИНФРА-М,2013. - 336 с. / <http://znanium.com/bookread.php?book=342102>

Занятие 2

Вопросы для обсуждения

1. Использование элементов нормативного учета затрат в рамках управленческого учета целевых затрат. Целевые нормы и порядок их расчета
2. Методы распределения целевых материальных затрат и целевых затрат на оплату труда между функциями и деталями продукта. Калькулирование целевой себестоимости продукта
3. Практические примеры сокращения затрат на промышленных предприятиях в процессе расчета целевых затрат

Практическое задание

Обувная компания использует элементы управленческого учета целевых затрат. Матрица определения приоритетов свойств и характеристик будущего продукта со стороны потребителей (ботинки мужские) представлена в табл. 4. Заполните до конца данную таблицу.

Таблица 4

Матрица определения приоритетов свойств и характеристик будущего продукта со стороны потребителей (ботинки мужские)

Свойства и характеристики будущего продукта	Свойства и характеристики будущего продукта (представляющие интерес для потребителей). Ботинки мужские. Средние значения показателей							
	Удобство, комфортность	Натуральные материалы	Практичность и носкость	Нескользящая, устойчивая, морозостойкая	Легкость	Мягкость и гибкость, возможность вождения машины	Внешний вид - классика	Отсутствие каблучков
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8
Удобство, комфортность	1	2	2	4	4	4	6	6
Натуральные материалы		1	3	5	5	5	7	9

Свойства и характеристики будущего продукта	Свойства и характеристики будущего продукта (представляющие интерес для потребителей). Ботинки мужские. Средние значения показателей							
	Удобство, комфортность	Натуральные материалы	Практичность и носкость	Нескользящая, устойчивая, морозостойкая	Легкость	Мягкость и гибкость, возможность вождения машины	Внешний вид - классика	Отсутствие каблуков
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8
Практичность и носкость			1	6	6	6	7	7
Нескользящая, устойчивая, морозостойкая				1	2	2	5	8
Легкость					1	2	3	6
Мягкость и гибкость, возможность вождения машины						1	3	5
Внешний вид - классика							1	2
Отсутствие каблуков								1

Обратно-симметричная матрица 6 порядка (Ботинки мужские)							
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	Итоговое значение
A1	1	2	2	4	4	4	256,000
A2	1/2	1	3	5	5	5	187,500
A3	1/2	1/3	1	6	6	6	36,000
A4	1/4	1/5	1/6	1	2	2	0,03333
A5	1/4	1/5	1/6	1/2	1	2	0,00833
A6	1/4	1/5	1/6	1/2	1/2	1	0,00208

Распределение целевых затрат между свойствами продукта			
Определение собственного столбца матрицы	Результат расчета	В процентах к итогу (приоритеты)	Сумма к распределению
$\sqrt[3]{256,0}$			
$\sqrt[3]{187,5}$			

$\sqrt[3]{36,0}$			
$\sqrt[3]{0,03333}$			
$\sqrt[3]{0,00833}$			
$\sqrt[3]{0,00208}$			
итого			

Матрица «Детали продукта – свойства продукта» представлена в табл. 5 . Для распределения целевых затрат (разницы эвентуальных и регулируемых затрат) между деталями продукта. Значения в %% выставляются экспертами кросс-функциональной команды. Завершите распределение целевых затрат (разрыва между предварительно рассчитанными целевыми затратами и плановыми затратами) между частями продукта (табл. 6)

Таблица 5

Матрица «Детали продукта – свойства продукта»

Детали продукта	Свойства и функции продукта, отмеченные потребителями и экспертная оценка					
	Удобство, комфортность	Натуральные материалы	Практичность и носкость	Нескользящая, устойчивая, морозостойкая	Легкость	Мягкость и гибкость, возможность вождения машины
Целевые затраты, ден. ед.	↓ 42,22	↓ 40,09	↓ 30,45	↓ 9,51	↓ 7,54	↓ 5,99
Детали верха	40 %	50 %	100 %	40 %	100 %	100 %
Детали подкладки	30 %	50 %	0	60 %	0	0
Детали межподкладки	10 %	0	0	0	0	0
Детали низа	20 %	0	0	0	0	0
Вспомогательные материалы	0	0	0	0	0	0

Таблица 6

Распределение целевых затрат (разницы эвентуальных и регулируемых затрат) между частями продукта, ден. ед.

Детали продукта	Свойства и функции продукта, отмеченные потребителями						Итого распределенные целевые затраты
	Удобство, комфортность	Натуральные материалы	Практичность и носкость	Нескользящая, устойчивая, морозостойкая	Легкость	Мягкость и гибкость, возможность вождения машины	
Целевые затраты всего, ден. ед.	42,22 ↓	40,09 ↓	30,45 ↓	9,51 ↓	7,54 ↓	5,99 ↓	135,80 ↓
Детали верха	16,89	20,05	30,45	3,80	7,54	5,99	84,72
Детали подкладки	12,67	20,04	0	5,71	0	0	38,42
Детали межподкладки							
Детали низа							
Вспомогательные материалы							

Контрольные вопросы

1. Как группировка затрат по элементам может быть использована с целью определения направлений сокращения затрат предприятия ?
2. Приведите примеры использования группировки затрат по местам их возникновения (МВЗ) и статьям с целью определения направлений сокращения целевых и фактических затрат предприятия.
3. Приведите классификацию пулов затрат.

Вопросы для самостоятельной работы

1. Какие подразделения компании (холдинга) могут стать центрами затрат?
2. Как используются инструменты управленческого учета целевых затрат в маркетинговой службе?

3. Как вести управленческий учет целевых затрат на производственных предприятиях, выпускающих единичную продукцию?

4. Какие могут использоваться варианты образования кросс-функциональных команд по расчету целевых затрат?

Рекомендуемая литература

1. Королев В. И. Интенсивный курс МВА: Учебное пособие / В.И. Королев, О.М. Хотяшева, В.В. Герасименко; Под ред. В.К. Фальцмана, Э.Н. Крылатых - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 544 с. / <http://znanium.com/bookread.php?book=406125>

2. Сигидов Ю. И. Рыбьянцева М. С. Взаимосвязь контроллинга и управленческого учета: Монография/СигидовЮ.И., РыбьянцеваМ.С. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 168 с <http://znanium.com/bookread2.php?book=495342>

3. Сигидов Ю. И. Рыбьянцева М. С. Развитие управленческого учета в рамках концепции кайдзен: Монография / Ю.И. Сигидов, М.С. Рыбьянцева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 180 с <http://znanium.com/bookread2.php?book=525572>

4. Юрьева Л. В. Стратегический управленческий учет для бизнеса: Учебник / Л.В.Юрьева, Н.Н.Ильшева, А.В.Караваяева и др. - М.:НИЦ ИНФРА-М,2013. - 336 с. / <http://znanium.com/bookread.php?book=342102>

Тема 3. Методы управленческого учета целевых и фактических затрат на стадиях производства продукта и послепродажного обслуживания

Занятие 1

Вопросы для обсуждения

1. Отражение целевых и фактических затрат на производственных счетах
2. Методы учета целевых нормативных и фактических прямых и накладных затрат на стадии производства продукта

3. Новые подходы к выявлению величины отклонений в затратах в системе управленческого учета целевых затрат

Практические задания

Ивашкевич В.Б. Практикум по управленческому учету и контроллингу. – М.: Финансы и статистика, 2016. – Задание 30, задача 10.8.

Контрольные вопросы

1. Как можно оптимизировать соотношение затрат и результатов деятельности организации в долгосрочном периоде?
2. Как использовать программы MS Office для разделения затрат на переменную и постоянную составляющие? С какими трудностями при этом сталкиваются отечественные предприятия?
3. В чем суть метода перевода постоянных затрат в переменные? Приведите примеры использования данной методики оптимизации затрат предприятия.
4. Какая структурная единица в организации должна отвечать за предоставление информации о затратах и результатах на перспективу?
5. Каким образом целевые и фактические затраты могут отражаться на 30-х счетах бухгалтерского учета?
6. Как взаимосвязаны системы «таргет-костинг» и «стандарт-костинг»?
7. Как взаимосвязаны системы «директ-костинг» и «стандарт-костинг»?
8. Как взаимосвязаны системы «таргет-костинг» и ABC ?
9. Какие бывают виды калькуляций целевой себестоимости продукции?
10. Назовите основные подходы, используемые в процессе расчета целевых затрат.

Пример решения контрольной работы

Исходные данные.

Предприятие производит два продукта: продукт А и продукт В. Плановые (целевые) накладные расходы составили 107800 ден. ед. , фактические – 90000 ден. ед. Дополнительная информация представлена в табл. 7. Величина незавершенного производства стабильна.

Таблица № 7

Исходная информация

№ п/п	Показатели	Продукт А	Продукт В
1	Фактический объем производства, ед.	1200	2500
2	Плановый (целевой) объем производства, ед.	1100	2600
3	Среднее фактическое количество машино-часов на единицу продукции, машино-часы	2,5	2,4
4	Плановое количество машино-часов на единицу продукции, машино-часы	3,0	2,5

Задание

1. Распределите плановые целевые затраты по плановым (целевым) ставкам.
2. Распределите плановые целевые затраты по целевым нормативным ставкам.
3. Распределите фактические затраты по плановой базе (целевому объему).

Решение задания.

Метод распределения плановых затрат по плановым (целевым) ставкам

Последовательность этапов распределения плановых затрат по плановым
(целевым) ставкам

Этапы	Решение
Шаг № 1	На основе данных из бюджета определяется плановая величина накладных затрат 107800 ден. ед.
Шаг № 2	По данным, полученным из инженерных служб, определяется плановая база распределения накладных затрат по каждому виду продуктов По продукту А = $h_p \times q_p = 3,0 \text{ машино-часа} \times 1100 \text{ ед.} = 3300 \text{ машино-часов}$ По продукту В = $h_p \times q_p = 2,5 \text{ машино-часа} \times 2600 \text{ ед.} = 6500 \text{ машино-часов}$
Шаг № 3	Определяется плановая база распределения накладных затрат по всем продуктам. Она составила 9800 машино-часов, т.е. 3300 машино-часов + 6500 машино-часов.
Шаг № 4	Определяется плановая ставка распределения накладных затрат по формуле: $r_p = \frac{O_p}{\sum (h_p \times q_p)} = \frac{107800 \text{ ден. ед.}}{9800 \text{ машино- часов}} = 11 \text{ ден. ед. на 1 машино-час}$
Шаг № 5	Определяется доля плановых накладных затрат на единицу продукта для отражения в плановых калькуляционных ведомостях: По продукту А = $r_p \times h_a = 11 \text{ ден. ед.} \times 2,5 \text{ машино-часа} = 27,5 \text{ ден. ед.}$ По продукту В = $r_p \times h_a = 11 \text{ ден. ед.} \times 2,4 \text{ машино-часа} = 26,4 \text{ ден. ед.}$
Шаг № 6	Определяется доля плановых накладных затрат на весь фактический выпуск продукта для отражения на счетах: По продукту А = $r_p \times h_a \times q_a = 11 \text{ ден. ед.} \times 2,5 \text{ машино-часа} \times 1200 \text{ ед.} = 33000 \text{ ден. ед.}$ По продукту В = $r_p \times h_a \times q_a = 11 \text{ ден. ед.} \times 2,4 \text{ машино-часа} \times 2500 \text{ ед.} = 66000 \text{ ден. ед.}$ Фактические накладные затраты в сумме 90000 ден. ед. сравниваются с распределенными плановыми накладными затратами в сумме 99000 ден. ед. (33000 ден. ед. + 66000 ден. ед.), и определяется величина перераспределенных накладных затрат в сумме 9000 ден. ед.

Метод распределения целевых затрат по целевым нормативным ставкам
 Последовательность этапов распределения представлена в табл. 9.

Таблица 9

Последовательность этапов распределения целевых затрат по целевым
 нормативным ставкам

Этапы	Решение
Шаги № 1. - 4	<i>Шаг № 1 – Шаг 4 аналогичны второму методу (бюджеты разрабатываются на основе расчета целевых затрат)</i>
Шаг № 5	<i>Определяется доля целевых нормативных накладных затрат на единицу продукта для отражения в плановых калькуляционных ведомостях: по продукту $A = r_p \times h_p = 11 \text{ ден. ед.} \times 3,0 \text{ машино-часа} = 33,0 \text{ ден. ед.}$, по продукту $B = r_p \times h_p = 11 \text{ ден. ед.} \times 2,5 \text{ машино-часа} = 27,5 \text{ ден. ед.}$</i>
Шаг № 6	<i>Определяется доля целевых нормативных накладных затрат на весь выпуск продукта для отражения на счетах (распределенные накладные затраты). По продукту $A = r_p \times h_p \times q_a = 11 \text{ ден. ед.} \times 3,0 \text{ машино-часа} \times 1200 \text{ ед.} = 39600 \text{ ден. ед.}$ По продукту $B = r_p \times h_p \times q_a = 11 \text{ ден. ед.} \times 2,5 \text{ машино-часа} \times 2500 \text{ ед.} = 68750 \text{ ден. ед.}$ Фактические накладные затраты в сумме 90000 ден. ед. сравниваются с распределенными целевыми нормативными накладными затратами в сумме 108350 ден. ед. (39600 ден. ед. + 68750 ден. ед.), и определяется величина перераспределенных накладных затрат в сумме 18350 ден. ед., которая в нашем примере будет списана на уменьшение выручки от продажи продукции.</i>

Метод распределения фактических затрат по плановой базе. Последовательность этапов распределения – в табл. 10.

Таблица 10

Последовательность этапов распределения фактических затрат по плановой базе

Этапы	Решение
Шаг № 1	<i>По данным, полученным от инженерных служб, определяется плановая база распределения накладных затрат по каждому виду продуктов $h_p \times q_a$ По продукту $A = h_p \times q_a = 3,0 \text{ машино-час} \times 1200 \text{ ед.} = 3600 \text{ машино-часов}$; По продукту $B = h_p \times q_a = 2,5 \text{ машино-час} \times 2500 \text{ ед.} \times = 6250 \text{ ма-}$</i>

Этапы	Решение
	<i>шино-часов.</i>
Шаг № 2	<i>Определяется база распределения накладных затрат по всем продуктам. Она составила 9850 машино-часов, т.е. (3600 машино-часов + 6250 машино-часов).</i>
Шаг № 3	<i>По итогам отчетного периода определяется фактическая величина накладных затрат, которая составила 90000 ден. ед.</i>
Шаг № 4	<i>Определяется ставка распределения фактических накладных затрат, рассчитанная с использованием плановой базы по формуле:</i> $r_a = \frac{O_a}{\sum (h_p \times q_a)} = \frac{90000 \text{ ден. ед.}}{9850 \text{ машино- часов}} = 9,137 \text{ ден. ед. на 1 машино-час.}$
Шаг № 5	<i>Определяется доля плановых накладных затрат на весь фактический выпуск продукта для отражения на счетах: по продукту А $r_a \times h_p \times q_a = 9,137 \text{ ден. ед.} \times 3600 \text{ машино-часов} = 32893 \text{ ден. ед.}$, по продукту В $r_a \times h_p \times q_a = 9,137 \text{ ден. ед.} \times 6250 \text{ машино-часов} = 57107 \text{ ден. ед.}$</i>
Шаг № 6	<i>Определяется доля фактических накладных затрат на единицу продукта для отражения в калькуляционных ведомостях: по продукту А $(r_a \times h_p) = 9,137 \text{ ден. ед.} \times 3 \text{ машино-часов} = 27,41 \text{ ден. ед.}$; по продукту В $(r_a \times h_p) = 9,137 \text{ ден. ед.} \times 2,5 \text{ машино-часов} = 22,84 \text{ ден. ед.}$</i>

Вопросы для самостоятельной работы

1. Какое программное обеспечение позволяет реализовать функции управленческого учета затрат?
2. Какие преимущества и недостатки имеет нормативный учет затрат?
3. Какие требования предъявляются к основным показателям в системе управленческого учета затрат?
4. Какие существуют связи между целевыми показателями результата, рентабельности и ликвидности ?

Рекомендуемая литература

1. Сигидов Ю. И. Рыбьянцева М. С. Взаимосвязь контроллинга и управленческого учета: Монография/СигидовЮ.И., РыбьянцеваМ.С. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 168 с <http://znanium.com/bookread2.php?book=495342>
2. Сигидов Ю. И. Рыбьянцева М. С. Развитие управленческого учета в рамках концепции кайдзен: Монография / Ю.И. Сигидов, М.С. Рыбьянцева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 180 с <http://znanium.com/bookread2.php?book=525572>
3. Юрьева Л. В. Стратегический управленческий учет для бизнеса: Учебник / Л.В.Юрьева, Н.Н.Ильшева, А.В.Караваяева и др. - М.:НИЦ ИНФРА-М,2013. - 336 с. / <http://znanium.com/bookread.php?book=342102>

Занятие 2

Вопросы для обсуждения

1. Ведение карточек учета затрат в разрезе стадий жизненного цикла продукта.
2. Управленческий учет целевых затрат и метод управленческого учета затрат ABC.

Практическое задание

Максимальные мощности компании составляют 20000 часов работы в год. Компании внедрила элементы управленческого учета целевых затрат. В табл. 11 представлено проформа таблицы распределения объемонезависимых общехозяйственных затрат в рамках расчета целевой загрузки мощности. Распределите затраты, приходящихся на используемые мощности на весь объем деятельности и на единицу продукта.

Таблица 11

**Распределение объемонезависимых общехозяйственных затрат в рамках
расчета целевой загрузки мощности**

Информация	Продукт А	Продукт Б	Продукт В	Итого
Период 1, загрузка мощностей – 60 %				
1. Объем производства и продаж	1000	500	600	
2. Время производства на единицу, час.	4	10	5	
3. Время производства итого, час	4000	5000	3000	12000
4. Максимальные мощности предприятия, час				20000
5. Процент загрузки 12000 час. : 20000 час. = 0,6 или 60%				60 %
6. Объемонезависимые общехозяйственные затраты, ден. ед. в т.ч.				120000
– на используемые мощности (120000 ден. ед. × 0,6)				72000
– на неиспользуемые мощности				48000
7. Распределение затрат, приходящихся на используемые мощности (ставка = 72000 : 12000 час.)				
– на весь объем	24000	30000	18000	72000
– на единицу продукта	24	60	30	
8. Распределение затрат, приходящихся на неиспользуемые мощности				
– на весь объем, ден. ед.				
– на единицу продукта, ден. ед.				
9. Итого затрат (п. 7 + п. 9)				
– на весь объем, ден. ед.				
– на единицу продукта, ден. ед.				
Период 2, загрузка мощностей – 100 %				
1. Объем производства и продаж				
2. Время производства на единицу, час.				
3. Время производства итого, час				
4. Распределение затрат, приходящихся на используемые мощности (ставка = 120000 : 20000 час.)				
– на весь объем, ден. ед.				
– на единицу продукта, ден. ед.				

Контрольные вопросы

1. Раскройте содержание методов распределения целевых затрат между свойствами продукта.
2. Раскройте содержание методов распределения целевых затрат между частями продукта.

3. Раскройте содержание методов распределения целевых материальных затрат между продуктами.

4. Перечислите проблемы, возникающие на предприятиях в процессе расчета целевых затрат;

5. Что собой представляет целевая норма?

6. В чем заключаются преимущества целевых норм над классическими нормами?

7. Как учитываются затраты на послепродажное обслуживание?

Вопросы для самостоятельной работы

1. Назовите преимущества целевых норм над классическими нормами.

2. Перечислите недостатки расчета целевых нормативных затрат.

3. Перечислите достоинства и недостатки существующих вариантов отражения целевых и фактических затрат на счетах бухгалтерского учета.

Рекомендуемая литература

1. Петрова В. И. Петров А. Ю. Козельцева Е. А. Кобищан И. В. *Управленческий учет и анализ. С примерами из российской и зарубежной практики: Уч. пос.* / В.И. Петрова, А.Ю. Петров, И.В. Кобищан и др. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 304 с. - (ВО:Магистратура). - ISBN 978-5-16-009750-3, <http://znanium.com/bookread2.php?book=536645>

2. Мельник М. В. *Практикум по бухгалтерскому учету и анализу: Учебное пособие* / Мельник М.В., Егорова С.Е., Кулакова Н.Г. и др. - М.: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 120 с <http://znanium.com/bookread2.php?book=529366>

3. Сигидов Ю. И. Рыбьянцева М. С. *Взаимосвязь контроллинга и управленческого учета: Монография*/СигидовЮ.И., РыбьянцеваМ.С. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 168 с <http://znanium.com/bookread2.php?book=495342>

4. Сигидов Ю. И. Рыбьянцева М. С. Развитие управленческого учета в рамках концепции кайдзен: Монография / Ю.И. Сигидов, М.С. Рыбьянцева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 180 с <http://znanium.com/bookread2.php?book=525572>

5. Юрьева Л. В. Стратегический управленческий учет для бизнеса: Учебник / Л.В.Юрьева, Н.Н.Ильшева, А.В.Караваяева и др. - М.:НИЦ ИНФРА-М,2013. - 336 с. / <http://znanium.com/bookread.php?book=342102>

Тема 4. Стратегическое планирование и бюджетирование в рамках системы управленческого учета целевых затрат (1 занятие)

Проведение семинара в интерактивной форме. В первой части семинара представляются доклады магистрантов в форме презентаций и проводится обсуждение следующих вопросов:

1. Общая схема и состав бюджетов в рамках системы управленческого учета целевых затрат

2. Составление бюджета использования материальных затрат и бюджета закупки материалов на основе целевых норм материалов, рассчитанных на продукт

3. Составление бюджета затрат на оплату труда на основе целевых норм по оплате труда, рассчитанных на продукт

4. Составление бюджетов производственных и непроизводственных накладных затрат при использовании целевого подхода

5. Управленческий учет целевых затрат и сбалансированная система показателей

6. Управленческий учет целевых затрат и метод бюджетирования АВВ

7. Использование статистических методов в системе управленческого учета целевых затрат

Практическое задание

Использование статистических методов в системе управленческого учета целевых затрат. Применение метода Фэхнера. Расчет связи между носителями затрат и затратами на этапе определения целевых переменных и постоянных накладных затрат.

Примечание. Если значение коэффициента Фэхнера стремится к единице, то это означает, что существует тесная связь между показателями объема деятельности (нормо-часами, машино-часами, человеко-часами, продуктами и т.д.) и затратами. Как и в случае с коэффициентом корреляции, наличие такой тесной связи позволяет выявить статьи целевых переменных накладных затрат, а также рассматривать объем деятельности как базу для распределения косвенных затрат. Если значение коэффициента стремится к нулю, то это означает отсутствие тесной связи между показателями объема деятельности и величиной затрат с вытекающим отсюда последствиями.

В таблице 12 представлена технология расчета коэффициента связи целевых затрат на эксплуатацию оборудования и носителей затрат (нормо-часы).

Таблица 12

Объем деятельности и затраты

Отчетный период	Объем деятельности (X), нормо-часы	Затраты, ден. ед. (Y)
Январь	225	2400
Февраль	270	4420
Март	265	2800
Апрель	240	2550
Май	260	2740
Июнь	310	3130
Июль	235	2470
Август	325	3200
Сентябрь	250	2810
Октябрь	290	3040
Ноябрь	245	2600
Декабрь	230	2460

При наличии тесной связи между этими показателями выбранную группу затрат можно считать переменной. В таблице 13 представлено ранжирование затрат по объему деятельности.

Таблица 13

Ранжирование затрат по объему деловой активности

Отчетный период	Объем деятельности (X), нормо-часы	Затраты, ден. ед. (Y)
Январь	225	2400
Декабрь	230	2460
Июль	235	2470
Апрель	240	2550
Ноябрь	245	2600
Сентябрь	250	2810
Май	260	2740
Март	265	2800
Февраль	270	4420
Октябрь	290	3040
Июнь	310	3130
Август	325	3200

В ранжировании не участвует второй месяц (февраль), поскольку были замечены резкие колебания затрат в этом периоде.

Ранжирование затрат по объему деловой активности после исключения данных по февралю месяцу представлено в табл. 14.

Таблица 14

Ранжирование затрат по объему деловой активности после исключения данных по февралю месяцу

Отчетный период	Объем деятельности (X), нормо-часы	Затраты, ден. ед. (Y)
Январь	225	2400
Декабрь	230	2460
Июль	235	2470
Апрель	240	2550
Ноябрь	245	2600
Сентябрь	250	2810
Май	260	2740
Март	265	2800
Октябрь	290	3040
Июнь	310	3130
Август	325	3200
Итого	2875	30200

Затем определяются средние значения объема деятельности (X) и затрат (Y). В примере среднее значения X составило 261,4 нормо-часов (2875 нормо-часов : 11 месяцев), среднее значение Y составило 2745 ден. ед. (30200 ден. ед. : 11 месяцев). Путем сопоставления ранжированных затрат по объему деятельности с их средними значениями выявляется существование связи и ее теснота (см. табл. 15). Таблицу следует заполнить полностью.

Таблица 15

Определение связи между объемом деятельности и величиной затрат по методу Фехнера

№ п/п (месяцы)	Объем деятельности, нормо-часы (ранжированный) X	Затраты, соответствующие ранжированному объему деятельности, ден. ед. Y	Знак отклонения		Сравнение знаков
			По X	По Y	
Январь	225	2400	–	–	Совпадают
Декабрь	230	2460	–	–	Совпадают
Июль	235	2470	–	–	Совпадают
Апрель	240	2550	–	–	Совпадают
Ноябрь	245	2600	–	–	Совпадают
Сентябрь	250	2810	–	+	Не совпадают
Май	260	2740	–	–	Совпадают
Март	265	2800			
Октябрь	290	3040			
Июнь	310	3130			
Август	325	3200			
Итого	2875	30200			

Примечание: Сравнивая средние значения с указанными в таблице, ставится знак отклонения. Знак «минус» означает, что показатель объема деятельности (нормо-часы) или сумма затрат в том или ином периоде меньше средней величины соответственно показателя объема деятельности или затрат. Поскольку показатель объема деятельности за январь меньше среднего значения, то ставим знак «минус». Теперь сравним величину затрат за январь (2400 ден. ед.) со средним значением затрат (2745 ден. ед.). Поскольку величина затрат за январь меньше среднего значения, то ставится знак «минус». Знак «плюс»

означает, что величина показателя объема деятельности (нормо-часы) или затрат в том или ином периоде больше среднего значения. Затем сравниваются знаки объема деятельности со знаками затрат и определяем, количество совпадений и количество несовпадений.

Рассчитайте коэффициент Фехнера.

Контрольные вопросы

1. Что понимается под учетно-аналитическим обеспечением системы планирования?
2. Приведите структуру учетно-аналитического обеспечения бюджетирования и стратегического планирования.
3. В чем заключается суть методики трансформации классической системы бюджетирования в процессное бюджетирование.
4. Как оценить действующую на предприятии систему производственного учета затрат?
5. Как оценить действующую на предприятии систему бюджетирования?
6. Как оценить действующую на предприятии систему управленческого контроля?
7. Как оценить действующую на предприятии систему управленческого анализа?
8. Какие приемы в рамках методов ABC и ABV позволяют осуществлять мероприятия по сокращению целевых затрат? Приведите примеры.
9. Что собой представляют управленческие балансы? Как составлять управленческий баланс? Методики трансформации классической формы баланса в управленческую. Управленческие балансы и система «таргет-костинг»

10. Перечислите состав управленческой отчетности в части целевых затрат и результатов деятельности предприятия. Как можно усовершенствовать систему управленческой отчетности на предприятии?

11. Раскройте суть методики анализа затрат и результатов конкурентов. С какими проблемами сталкиваются предприятия в процессе проведения анализа?

12. Как составляется бюджет закупки материалов на основе целевых норм?

13. Как составляется бюджет использования материалов на основе целевых норм?

14. Как определяются отклонения от прямых материальных целевых затрат?

15. Как определяются отклонения от прямых целевых затрат на оплату труда?

16. Как определяются отклонения фактических производственных накладных затрат от их целевых значений?

Вопросы для самостоятельной работы

1. Что собой представляет единое информационное пространство?

2. Что собой представляют внутрифирменные центры подготовки решений?

3. Назовите основные целевые показатели результата деятельности компании.

4. Как соотносятся цели максимизации прибыли и максимизации рентабельности капитала?

5. Что собой представляет бережливое производство?

6. Как управлять денежными средствами при помощи инструментов управленческого учета затрат?

Рекомендуемая литература

1. Петрова В. И. Петров А. Ю. Козельцева Е. А. Кобищан И. В. Управленческий учет и анализ. С примерами из российской и зарубежной практики: Уч. пос. / В.И. Петрова, А.Ю. Петров, И.В. Кобищан и др. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 304 с. - (ВО:Магистратура). - ISBN 978-5-16-009750-3, <http://znanium.com/bookread2.php?book=536645>
2. Мельник М. В. Практикум по бухгалтерскому учету и анализу: Учебное пособие / Мельник М.В., Егорова С.Е., Кулакова Н.Г. и др. - М.: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 120 с <http://znanium.com/bookread2.php?book=529366>
3. Сигидов Ю. И. Рыбьянцева М. С. Взаимосвязь контроллинга и управленческого учета: Монография/Сигидов Ю.И., Рыбьянцева М.С. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 168 с <http://znanium.com/bookread2.php?book=495342>

Тема 5. Использование данных системы управленческого учета целевых затрат для обоснования решений на разных уровнях управления (1 занятие)

Проведение семинара в интерактивной форме. В первой части семинара представляются доклады магистрантов в форме презентаций и проводится обсуждение следующих вопросов:

1. Состав и структура управленческих отчетов в рамках системы управленческого учета целевых затрат.
2. Отражение информации о целевых и фактических затратах в управленческой отчетности.
3. Практические примеры использования информации о целевых затратах для принятия управленческих решений.
4. Использование метода учета стоимости генерирования денежных средств в системе управленческого учета целевых затрат.

5. Новые подходы к ведению управленческого учета целевых затрат.

6. Особенности составления отчета о прибылях и убытках в рамках использование метода учета стоимости генерирования денежных средств на примере обувного предприятия.

7. Особенности составления отчета о прибылях и убытках в рамках использование метода учета затрат в разрезе потоков, создающих ценность продукта (метода VSC) на примере обувного предприятия.

Практические задания

Ивашкевич В.Б. Практикум по управленческому учету и контроллингу. – М.: Финансы и статистика, 2016 г.. Кейс 5.

Контрольные вопросы

1. Какие существуют направления сокращения затрат в процессе определения калькуляций целевой себестоимости продукта?

2. Перечислите принципы составления управленческих отчетов по затратам.

3. Как оценить эффект от внедрения системы управленческого учета целевых затрат в целом?

4. Что собой представляет метод учета стоимости генерирования денежных средств (метод ТА)?

Вопросы для самостоятельной работы

1. Как ведется управленческий учет целевых затрат на предприятиях, оказывающих услуги?

2. Как применяется целевой подход к ведению управленческого учета затрат на предприятиях торговли?

3. Как применяется целевой подход к ведению управленческого учета затрат на строительных предприятиях?

4. Что собой представляет эксплицитный метод управления затратами ?

Рекомендуемая литература

8. Ивашкевич В.Б. Бухгалтерский управленческий учет: Учебник / В.Б. Ивашкевич. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 448 с.: 60x90 1/16. (переплет) ISBN 978-5-9776-0362-1 <http://znanium.com/bookread2.php?book=493449>
9. Карпова Т. П. Учет затрат и калькулирование себестоимости готовых объектов и отдельных циклов работ при долевом строительстве: Моногр. / Карпова Т.П., Шарафутина С.Ф. - М.:Вуз.уч., НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 274 с. <http://znanium.com/bookread2.php?book=545228>
10. Мельник М. В. Практикум по бухгалтерскому учету и анализу: Учебное пособие / Мельник М.В., Егорова С.Е., Кулакова Н.Г. и др. - М.: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 120 с <http://znanium.com/bookread2.php?book=529366>
11. Петрова В. И. Петров А. Ю. Козельцева Е. А. Кобищан И. В. Управленческий учет и анализ.С примерами из российской и зарубежной практики: Уч.пос. / В.И. Петрова, А.Ю. Петров, И.В. Кобищан и др. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 304 с. - (ВО:Магистратура). - ISBN 978-5-16-009750-3, <http://znanium.com/bookread2.php?book=536645>
12. Сигидов Ю. И. Рыбьянцева М. С. Взаимосвязь контроллинга и управленческого учета: Монография/СигидовЮ.И., РыбьянцеваМ.С. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 168 с <http://znanium.com/bookread2.php?book=495342>
13. Сигидов Ю. И. Рыбьянцева М. С. Развитие управленческого учета в рамках концепции кайдзен: Монография / Ю.И. Сигидов, М.С. Рыбьянцева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 180 с <http://znanium.com/bookread2.php?book=525572>
14. Юрьева Л. В. Стратегический управленческий учет для бизнеса: Учебник / Л.В.Юрьева, Н.Н.Ильшева, А.В.Караваяева и др. - М.:НИЦ ИНФРА-М,2013. - 336 с. / <http://znanium.com/bookread.php?book=342102>

Тема для самостоятельной работы «Использование данных системы управленческого учета целевых затрат для обоснования решений на разных уровнях управления»

Задания для магистрантов

Вариант	Задание	Вариант	Задание
1	9.26	16	9.43
2	9.27	17	9.44
3	9.28	18	9.45
4	9.29	19	9.46
5	9.30	20	9.47
6	9.31	21	9.48
7	9.32	22	9.49
8	9.33	23	9.50
9	9.34	24	9.51
10	9.35	25	9.52
11	9.36	26	9.53
12	9.37	27	9.54
13	9.40	28	9.55
14	9.41	29	9.56
15	9.42	30	9.57

Пример задания (источник - Аткинсон А. Управленческий учет. – М.: Вильямс, 2008 г.) :

Пьер Ле Блан, менеджер Centaur Corporation, изучает вопросы внедрения системы калькуляции целевой себестоимости в своей организации. Некоторые менеджеры, беседуя с Пьером, выразили свои опасения по поводу внедрения целевого калькулирования в организации.

Вас пригласили в качестве эксперта по целевому калькулированию, чтобы обсудить возникшие опасения и дать советы относительно их преодоления. Подготовьте меморандум, в котором отразите общие тревоги, которые есть у менеджеров по поводу целевого калькулирования. Укажите в вашем меморандуме возможные пути устранения этих тревог.

Рекомендуемая литература для решения задания

Аткинсон А. Управленческий учет. – М.: Вильямс, 2012 г. – Гл. 9, задания 9.23-9.57. – С. 543-587.