



**Федеральное агентство морского и речного транспорта  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Государственный университет морского и речного флота  
имени адмирала С.О. Макарова»**

**Воронежский филиал  
федерального государственного бюджетного образовательного  
учреждения высшего образования  
«Государственный университет морского и речного флота  
имени адмирала С.О. Макарова»**

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ  
ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕЙ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ  
АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ  
Б1.В.ДВ.5.1 «Управление затратами»  
(Приложение к рабочей программе дисциплины)**

|                                    |                                                                                                                        |         |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| Уровень образования:               | Высшее образование – бакалавриат                                                                                       |         |
| Направление подготовки:            | 38.03.02 Менеджмент                                                                                                    |         |
| Направленность (профиль):          | Управление предприятием и человеческими ресурсами                                                                      |         |
| Вид профессиональной деятельности: | организационно-управленческая деятельность, информационно-аналитическая деятельность, предпринимательская деятельность |         |
| Язык обучения:                     | Русский                                                                                                                |         |
| Кафедра:                           | прикладных экономических наук                                                                                          |         |
| Форма обучения:                    | Очная                                                                                                                  | Заочная |
| Курс:                              | –                                                                                                                      | 5       |
| Составитель:                       | Гревцева И.А.                                                                                                          |         |

## СОДЕРЖАНИЕ

|                                                                                                   |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ                                                                | 2  |
| 1.1 Перечень компетенций и этапы их формирования в процессе освоения дисциплины                   | 2  |
| 1.2 Паспорт фонда оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации обучающихся | 3  |
| 1.3 Критерии оценивания результата обучения по дисциплине и шкала оценивания                      | 4  |
| 2. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ                                        | 5  |
| 2.1 Задания для самостоятельной работы и средства текущего контроля                               | 5  |
| 2.2 Критерии оценки качества освоения дисциплины                                                  | 22 |
| 3. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ                              | 26 |
| 3.1 Теоретические вопросы для проведения зачета                                                   | 26 |
| 3.2 Показатели, критерии и шкала оценивания ответов на зачете                                     | 27 |

# 1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

## 1.1 Перечень компетенций и этапы их формирования в процессе освоения дисциплины

В результате освоения ОПОП бакалавриата обучающийся должен овладеть следующими результатами обучения по дисциплине:

| Код компетенции | Содержание компетенции                                                                                                                         | Планируемые результаты освоения дисциплины (модуля)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ПК-3            | владение навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности | <p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– основы отечественного законодательства, касающиеся организационно-управленческих решений в области управления затратами;</li> <li>– основные положения законодательных документов в области управления затратами;</li> <li>– структуру управленческих решений в области управления затратами;</li> <li>– критерии оценки показателя социально-экономической эффективности в области управления затратами;</li> <li>– основные варианты управленческих решений в области управления затратами;</li> <li>– механизм применения основных нормативно-организационных и управленческих документов;</li> <li>– основные акты об ответственности за управленческие решения.</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– оперативно находить нужную информацию в управленческих и рекомендательных документах;</li> <li>– грамотно использовать информацию, найденную в управленческих и рекомендательных документах;</li> <li>– с позиций управленческо-правовых норм анализировать конкретные ситуации, возникающие в повседневной практике в области управления затратами;</li> <li>– корректно применять знания об управленческих планах в области управления затратами;</li> <li>– анализировать возникшие риски и возможные социально-экономические последствия при разработке планов в области управления затратами;</li> <li>– выделять, формулировать и аргументировать варианты управленческих решений в области управления затратами;</li> <li>– обосновать предложения при принятии управленческих решений в области управления затратами;</li> <li>– анализировать и оценивать организационно-управленческие решения в области управления затратами;</li> <li>– принимать адекватные решения при возникновении критических, спорных ситуаций в области управления затратами.</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> |

|       |                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       |                                                                                                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>– навыками применения организационно-управленческих решений в текущей профессиональной деятельности в области управления затратами;</li> <li>– способностями к критической оценке и обосновывать предложения по совершенствованию управленческих решений в области управления затратами;</li> <li>– способами управления рисками и выявлять социально-экономические последствия при не рациональном управленческом решении в области управления затратами.</li> </ul>                 |
| ПК-14 | Умение применять основные принципы и стандарты финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, навыков управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета | <p><b>Знать:</b> принципы организации систем учета и распределения затрат, основы калькулирования и анализа себестоимости продукции и услуг.</p> <p><b>Уметь:</b> калькулировать и анализировать себестоимость продукции и принимать обоснованные решения на основе данных управленческого учета, оценивать эффективность использования различных систем учета и распределения.</p> <p><b>Владеть:</b> инструментами и методами учета и распределения затрат, навыками калькулирования и анализа себестоимости продукции</p> |

## 1.2 Паспорт фонда оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации обучающихся

| № п/п | Контролируемые темы дисциплины (модуля)                                                                             | Код контролируемой компетенции | Наименование оценочного средства                                                  |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Тема 1. Сущность и содержание управления затратами организации                                                      | ПК-3<br>ПК-14                  | Опрос, практические задания, контрольные задания, тестирование, дискуссия, зачет. |
| 2     | Тема 2. Нормирование, прогнозирование и планирование производственных ресурсов как инструменты управления затратами | ПК-3<br>ПК-14                  | Опрос, практические задания, контрольные задания, тестирование, дискуссия, зачет. |
| 3     | Тема 3. Место и роль калькулирования себестоимости продукции в процессе управления затратами                        | ПК-3<br>ПК-14                  | Опрос, практические задания, контрольные задания, тестирование, дискуссия, зачет. |
| 4     | Тема 4. Особенности применения методов распределения затрат                                                         | ПК-3<br>ПК-14                  | Опрос, практические задания, контрольные задания, тестирование, дискуссия, зачет. |

|   |                                                                                                                              |               |                                                             |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------------------------------------------------|
|   | и варианты свода затрат на производство в целях управления затратами                                                         |               |                                                             |
| 5 | Тема 5. Основные подходы к управлению затратами. Методы оперативного и тактического уровней управления затратами организации | ПК-3<br>ПК-14 | Опрос, контрольные задания, тестирование, дискуссия, зачет. |
| 6 | Тема 6. Стратегическое управление затратами                                                                                  | ПК-3<br>ПК-14 | Опрос, контрольные задания, тестирование, дискуссия, зачет. |
|   | Тема 7. Подходы к совершенствованию управления затратами организации                                                         | ПК-3<br>ПК-14 | Опрос, контрольные задания, дискуссия, зачет.               |

### 1.3 Критерии оценивания результата обучения по дисциплине и шкала оценивания

| Уровни сформированности компетенции                                                                                                                                                                  | Основные признаки уровня                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Пороговый (базовый) уровень (Оценка «3», Зачтено)</b><br>(обязательный по отношению ко всем выпускникам к моменту завершения ими обучения по ОПОП)                                                | обучающийся обладает удовлетворительной способностью находить организационно-управленческие решения в области управления затратами и владеет способностью критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и разработать и обосновать предложения по их совершенствованию в типовых ситуациях                                                                                                                                    |
| <b>Повышенный (продвинутый) уровень (Оценка «4», Зачтено)</b><br>(превосходит пороговый (базовый) уровень по одному или нескольким существенным признакам)                                           | обучающийся обладает хорошей способностью находить организационно-управленческие решения в области управления затратами и владеет способностью критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и разработать и обосновать предложения по их совершенствованию в типовых ситуациях и в ситуациях повышенной сложности.                                                                                                           |
| <b>Высокий (превосходный) уровень (Оценка «5», Зачтено)</b><br>(превосходит пороговый (базовый) уровень по всем существенным признакам, предполагает максимально возможную выраженность компетенции) | обучающийся обладает отличной способностью находить организационно-управленческие решения в области управления затратами и владеет способностью критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и разработать и обосновать предложения по их совершенствованию в типовых ситуациях, в ситуациях повышенной сложности, а также в нестандартных и непредвиденных ситуациях, создавая при этом новые правила и алгоритмы действий. |

## 2. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

### 2.1 Задания для самостоятельной работы и средства текущего контроля

## Тема 1. Сущность и содержание управления затратами организации

### Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии:

1. Сущность управления затратами организации с позиций современного менеджмента. Принципы управления затратами.
2. Экономическая сущность понятий затраты, издержки, расходы, себестоимость. Производственные затраты как предмет управления.
3. Функции управления затратами. Особенности функций управления затратами и их взаимодействие.
4. Типология объектов и предмет управления затратами. Уровни управления затратами и их характеристика.
5. Цели и задачи, инструменты управления в зависимости от уровней управления.

### Практические задания:

1. Рассчитайте общую величину затрат при следующих объемах производства продукции:  
а) 25000 единиц б) 43000 единиц  
Исходные данные:  
ОАО «Сигма» производит бытовые электронагреватели воды. Имеется информация о затратах за год по данному виду продукции (таблица 1).

Таблица 1 – Затраты на производство бытовых электронагревателей воды за год, руб.

| Виды затрат                                                                   | Сумма |
|-------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Прямые материальные                                                           | 4     |
| Прямые трудовые (1,5 часа по 2.0 руб. за час.)                                | 3     |
| Переменные накладные                                                          | 1     |
| Амортизация оборудования (ежемесячно)                                         | 7500  |
| Расходы на оплату труда административно-управленческого персонала (за период) | 95000 |

2. Вычислите процент снижения себестоимости продукции в планируемом году по сравнению с отчетным годом, если известно, что переменные издержки на единицу составляют 25 рублей, постоянные издержки составляют 360000 рублей на весь объем производства, который в отчетном году составил 3300 единиц. В следующем году планируется объем производства увеличить на 13%

3. По данным таблицы 2 за отчетный и последующий годы произвести расчеты таких показателей, как прибыль от реализации, валовая маржа, сила воздействия операционного рычага, порог рентабельности, запас финансовой прочности, объем продаж, обеспечивающий желаемую прибыль, установленную на уровне 260 млн. рублей.

Таблица 2 – Исходные данные ОАО «Мукомольный завод «Искра»

| Показатели                    | Отчетный год |
|-------------------------------|--------------|
| Выручка от реализации, тыс.р. | 980000       |
| Цена за 1 центнер муки, руб.  | 2210         |
| Постоянные затраты, тыс. руб. | 405510       |
| Переменные затраты, тыс. руб. | 880520       |

В следующем году планируется увеличить цену за 1 центнер муки на 7%, объем производства и реализации на 5%. Переменные затраты на единицу продукции останутся на

том же уровне, а постоянные увеличатся за счет роста коммерческих расходов (реклама на сайте города стоимостью 35000 рублей за ежегодное обслуживание)

На основании произведенных расчетов сделать экономические выводы и дать практические рекомендации для ОАО «Мукомольный завод «Искра» в области управления затратами.

**Контрольные вопросы:**

1. В чем заключаются особенности затрат как предмета управления?
2. Что понимают под объектом и субъектом управления затратами на предприятии?
3. Каковы принципы управления затратами на предприятии?
4. Какие направления классификации производственных затрат выделяют в целях эффективного управления затратами?
5. В чем состоят причины множественности признаков классификации затрат?
6. Каковы функции управления затратами?
7. В чем состоят различия в целях и задачах управления затратами на различных уровнях управления?

**Тесты:**

1. Сущность понятия затрат состоит в том, что они:
  - А) характеризуют в денежном выражении объем ресурсов за определенный период, использованных на производство и сбыт продукции, и трансформируются в себестоимость продукции (работ, услуг)
  - Б) отражают уменьшение платежных средств или иного имущества предприятия и отражаются в учете на момент платежа
  - В) равнозначны расходам предприятия
2. Какая функция управления затратами подразумевает стимулирование к деятельности для достижения целей предприятия:
  - А) организационная
  - Б) планирование
  - В) контрольная
  - Г) мотивационная
  - Д) регулятивная
3. Какой принцип управления затратами подразумевает предупреждение негативных факторов на ранней стадии деятельности предприятия:
  - А) комплексности
  - Б) коллективности
  - В) оптимальной детализации
  - Г) ранней диагностики
  - Д) оптимального сочетания разных видов экономического анализа
  - Е) принцип планирования
4. Экономические затраты в теории управления затратами рассматриваются в качестве:
  - А) затрат упущенных возможностей
  - Б) затрат факторов производства
  - В) затрат факторов производства, приобретенных по рыночным ценам
5. Не относится к принципам управления затратами на предприятии:
  - А) принцип комплексности
  - Б) принцип нерационального отражения
  - В) принцип коллективности
6. Содержание контрольной функции управления затратами сводится к:
  - А) разработке плана по себестоимости продукции

Б) разработке соответствующих норм и нормативов потребления различных видов ресурсов

В) осуществлению анализа затрат и контроля за соблюдением нормативов использования ресурсов

7. Содержание принципа комплексности в управлении затратами сводится к тому, что:

А) благодаря этому принципу можно выявлять резервы производства

Б) он предполагает предупреждение негативных факторов

В) нельзя добиться полноты выявления резервов, изучая работу только отдельных участков производства

8. Цель многовариантной классификации затрат заключается в:

А) возможности принимать правильные рациональные и обоснованные решения руководителями

Б) полноценном разделении затрат для упрощения и рационализации работы сотрудников предприятия

В) необходимости минимизации затрат и снижения себестоимости выпускаемой продукции

9. Учетная единица, по которой собираются данные о затратах и измеряется себестоимость, представляет собой:

А) объект затрат

Б) субъект затрат

В) предмет затрат

Г) образец затрат

#### **Контрольные задания:**

1. Проведите сравнительный анализ понятий затраты, издержки, расходы, себестоимость.

2. Представьте схему взаимодействия функций управления затратами.

3. Составьте перечень объектов управления затратами на предприятиях различных отраслей промышленности.

4. Продифференцируйте затраты по степени релевантности в антикризисном управлении организацией.

5. Составьте схему классификации затрат предприятия по различным признакам.

### **Тема 2. Нормирование, прогнозирование и планирование производственных ресурсов как инструменты управления затратами**

#### **Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии:**

1. Инструменты управления затратами.

2. Роль, значение и суть нормирования используемых ресурсов организации как одного из основных инструментов управления затратами. Обоснование необходимости нормирования производственных ресурсов организации.

3. Варианты определения потребности в основных видах ресурсов организации в целях эффективного управления затратами.

4. Необходимость и экономическая целесообразность прогнозирования затрат на производство и реализацию продукции.

5. Задачи, решаемые в процессе управления затратами на основе смет затрат на производство. Варианты формирования сметы затрат.

#### **Практические задания:**

1. На основании достигнутых в отчетном году предприятием ОАО «Зенит» значений по ряду показателей своей хозяйственной деятельности (см. таблица 3), необходимо:



- 1) воспользовавшись таким инструментом управления затратами как планирование, составить для отчетного и расчетного периодов сметы затрат на производство по экономическим элементам. Провести экономический анализ структурных изменений с выявлением предполагаемых причин подобных изменений.
- 2) вычислить процент снижения удельных затрат на производство (в расчете на 1 рубль выручки от реализации продукции).

Таблица 3 – Показатели деятельности ОАО «Зенит»

| Показатели                                                                   | Год      |           |
|------------------------------------------------------------------------------|----------|-----------|
|                                                                              | отчетный | расчетный |
| Сырье и основные материалы, руб.                                             | 910000   | 1000000   |
| Топливо и энергия на технологические цели, руб.                              | 7600     | 8000      |
| Покупные изделия и полуфабрикаты, руб.                                       | 37400    | 38000     |
| Амортизация лабораторного оборудования, руб.                                 | 1950     | 2000      |
| Заработная плата производственных рабочих                                    | 172800   | 192000    |
| Отчисления на социальное страхование и обеспечение (% от оплаты труда)       | ?        | ?         |
| Содержание и эксплуатация машин и оборудования                               |          |           |
| Амортизация производственных станков                                         | 6000     | 6500      |
| Подготовка и освоение производства                                           | 4700     | 5100      |
| Содержание цехового персонала                                                | 17200    | 17200     |
| Аренда административного здания                                              | 56000    | 56000     |
| Услуги охраны предприятия                                                    | 10300    | 11000     |
| Почтово-телеграфные услуги                                                   | 15000    | 15000     |
| Аренда основных средств общехозяйственного назначения                        | 890      | 1000      |
|                                                                              | 24300    | 25700     |
| Страхование от несчастных случаев и проф. заболеваний работников предприятия | 3600     | 3600      |
| Другие текущие затраты                                                       | 14700    | 15200     |
| Выручка от реализации товарной продукции                                     | 3247000  | 3300000   |
| Доходы от получения выплат по процентам                                      | 12000    | 12000     |
| Затраты на выплату процентов                                                 | 9500     | 10500     |

#### Контрольные вопросы:

1. В чем выражается значение нормирования расходования используемых ресурсов в целях эффективного управления затратами?
2. Каково значение определения потребности в основных видах ресурсов для формирования и управления себестоимостью продукции?
3. Какие подходы к нормированию ресурсов существуют и какие наиболее целесообразно использовать в целях эффективного управления затратами?
4. Каким образом определяется потребность организации в материальных, трудовых ресурсах и основных фондах?
5. Какие методы планирования затрат используют предприятия в процессе управления затратами и в чем их суть?
6. В чем суть и особенности основных методов прогнозирования затрат на производство и реализацию?
7. Какие управленческие задачи решаются на основе сметы затрат на производство?
8. Каковы этапы разработки сметы затрат на производство?
9. Что представляют собой гибкие сметы затрат и каковы особенности их применения в целях эффективного управления затратами?
10. Какие существуют варианты формирования сметы затрат в целях управления затратами?

**Тесты:**

1. Планирование затрат осуществляется для:
  - А) определения общей стоимости потребляемых в процессе производства ресурсов;
  - Б) расчета предполагаемой прибыли;
  - В) определения общей стоимости потребляемых в процессе производства ресурсов и расчета предполагаемой прибыли
2. Предельно допустимая (максимальная или минимальная) величина расходования какого-либо ресурса на единицу продукции - это:
  - А) норматив;
  - Б) норма;
  - В) нормативная ставка.
3. Процесс разработки и установления предельных величин запаса и расходования производственных и других ресурсов, необходимых для обеспечения процесса производства и сбыта продукции - это:
  - А) нормирование;
  - Б) калькулирование
  - В) планирование
4. Смета затрат на производство по экономическим элементам дает возможность определить (укажите неверный вариант ответа):
  - А) производственную себестоимость общего объема продукции;
  - Б) полную производственную себестоимость общего объема продукции;
  - В) полную коммерческую себестоимость общего объема продукции;
  - Г) неполную производственную себестоимость общего объема продукции.
5. Для определения общей потребности в рабочем персонале предприятия используют пофакторное планирование производительности труда. Для этих целей применяется единая классификация факторов, в них входит (выберите 3 варианта ответа):
  - А) структурные сдвиги в производстве
  - Б) повышение технического уровня производства
  - В) отраслевые факторы
  - Г) улучшения качества продукции
  - Д) фактор рынка
  - Е) факторы учета стоимостей
6. Целью нормирования является:
  - А) увеличение объема производства
  - Б) снижение затрат на производство и реализацию продукции
  - В) снижение управленческих расходов
7. Понятие «плановые нормы» применяются для (укажите неверный ответ):
  - А) контроля за использованием ресурсов и составления бюджетов затрат
  - Б) калькулирования себестоимости новых изделий
  - В) калькулирования себестоимости изделий, когда для этого используются сводные, не привязанные к конкретным технологическим процессам, нормы
8. Среди представленных ниже методов нормирования указать несуществующий:
  - А) расчетно-кассовый
  - Б) расчетно-аналитический
  - В) опытно-статистический

**Контрольные задания:**

1. Раскройте роль нормирования в стабилизации и снижении затрат.
2. Представьте классификацию функций норм и нормативов.
3. Изучите методы и порядок разработки норм и нормативов использования основных видов ресурсов организации.

4. Охарактеризуйте влияние инфляции на уровень затрат организации.
5. Рассмотрите преимущества и недостатки методов расчета потребности в основных видах ресурсов.
6. Раскройте сущность сметы затрат, виды смет и составьте алгоритм разработки сметы затрат на производство и реализацию.

### **Тема 3. Место и роль калькулирования себестоимости продукции в процессе управления затратами**

#### **Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии:**

1. Необходимость и экономическая целесообразность управления процессом расчета себестоимости
2. Суть и особенности процесса формирования себестоимости единицы продукции, работ, услуг в современных условиях хозяйствования
3. Анализ и выбор вариантов расчета себестоимости
4. Факторы, влияющие на процесс калькулирования себестоимости продукции. Особенности составления калькуляций
5. Калькулирование себестоимости продукции различными методами в целях принятия эффективных решений по управлению затратами

#### **Контрольные вопросы:**

1. В чем заключается необходимость и экономическая целесообразность калькулирования себестоимости продукции?
2. Какие внутренние и внешние факторы оказывают влияние на процесс калькулирования на предприятии?
3. Каким образом формируется себестоимость единицы продукции?
4. Каким образом осуществляется калькулирование себестоимости продукции при комплексном использовании сырья?
5. Какие методы калькулирования могут использоваться и в чем их сущность?
6. Каковы принципиальные отличия вариантов расчета себестоимости продукции различных отраслей промышленности?
7. В чем особенности формирования поперечной, попроцессной и позаказной калькуляций затрат на производство в целях эффективного управления затратами?
8. Какие этапы включает в себя поперечное калькулирование?
9. Что представляет собой калькулирование себестоимости по переменным издержкам и для каких управленческих целей оно используется?
10. Какова взаимосвязь методов и способов калькулирования себестоимости продукции и как ее наиболее рационально выстроить в процессе управления расчетом себестоимостью продукции?

#### **Практические задания:**

1. ООО «Бета» с нового года планирует начать выпускать новый вид изделия. По предварительным расчетам расход конструктивных материалов на единицу изделия должен составить: стали – 3,2 кг., бронзы – 0,8 кг. Покупная цена этих материалов равна 98000 и 400000 рублей за 1 тонну соответственно. Основная заработная плата производственных рабочих – 1500 рублей, стимулирующие и компенсационные выплаты (оплата отпусков, льготных часов и различные надбавки) – 12% от основной заработной платы. Отчисления на социальное страхование составляют 26% от начисленной основной и дополнительной зарплат. Затраты на содержание и эксплуатацию машин и оборудования предполагаются в размере 90%, а общепроизводственные расходы в размере 60% от основной заработной платы.

На основании вышеприведенных данных составьте прогнозную калькуляцию себестоимости единицы изделия.

2. ОАО «Кондитерская фабрика «Победа» снизила себестоимость шоколада по сравнению с запланированной величиной при показателях, представленных в таблицах 4,5,6.

Таблица 4 – Показатели деятельности ОАО «Кондитерская фабрика «Победа»

| Показатели                                                      | План  | Факт  |
|-----------------------------------------------------------------|-------|-------|
| Годовой выпуск продукции, т.                                    | 20000 | 21000 |
| Численность основных рабочих, чел.                              | 47    | 49    |
| Среднемесячная заработная плата одного основного рабочего, руб. | 12000 | 12000 |

Таблица 5 – Материальные и энергетические затраты на производство 1 тонны шоколада

| Статьи расходов                 | ед.изм. | План   |            | Факт   |            |
|---------------------------------|---------|--------|------------|--------|------------|
|                                 |         | кол-во | цена, руб. | кол-во | цена, руб. |
| Сырье и основные материалы:     | т       |        |            |        |            |
| какао тертое                    |         | 0,603  | 456,0      | 0,615  | 452,0      |
| какао-масло                     |         | 0,359  | 180,0      | 0,360  | 180,0      |
| сахар                           |         | 0,289  | 22,0       | 0,280  | 22,5       |
| эмульгатор (летицин)            |         | 0,087  | 1570,0     | 0,087  | 1559       |
| Энергия на технологические цели | кВт/ч   | 25,8   | 1,46       | 26,3   | 1,46       |
| Захоложенная вода               | м.куб.  | 33,0   | 8,5        | 33,7   | 10,20      |

Таблица 6 – Расходы на оплату труда и условно-постоянные затраты на производство 1 тонны шоколада

| Статьи затрат, руб.                                         | План | Факт |
|-------------------------------------------------------------|------|------|
| Основная и дополнительная заработная плата основных рабочих | 2,42 | 2,40 |
| Отчисления на социальное страхование                        | 0,63 | 0,62 |
| Расходы на содержание и эксплуатацию оборудования           | 7,84 | 7,45 |
| Общепроизводственные расходы                                | 3,66 | 3,48 |
| Общехозяйственные расходы                                   | 3,81 | 3,66 |
| Коммерческие расходы                                        | 3,20 | 3,05 |

Определите плановую и фактическую себестоимость 1 тонны шоколада и проведите анализ ее изменения за счет каждой статьи калькуляции, а также анализ затрат по статьям за счет отдельных факторов.

Сформулируйте выводы по результатам осуществления в рамках управления затратами мероприятий по снижению себестоимости выпускаемой продукции.

#### Тесты:

1. К методам калькулирования себестоимости продукции, классифицированным по способу расчета, относится:

- А) коэффициентный
- Б) поперечный
- В) ЛТ-калькулирование
- Г) попроцесный

2. Расчетно-аналитический метод калькулирования себестоимости продукции предполагает определение прямых затрат:
- А) на основе норм расхода
  - Б) пропорционально прямым затратам рабочего времени
  - В) пропорционально основной заработной плате производственных рабочих
  - Г) пропорционально стоимости основного производственного материала
3. Измерителем объекта калькулирования является:
- А) калькуляционная система;
  - Б) калькуляционная единица;
  - В) калькуляционная база.
4. Какой метод предполагает калькулирование себестоимости изделия как суммы себестоимостей отдельных деталей, составляющих это изделие?
- А) позаказный метод;
  - Б) попередельный (попроцессный);
  - В) подетальный метод.
5. Какой метод калькулирования себестоимости применяется в единичном и мелко-серийном производстве, а также в строительстве?
- А) позаказный метод;
  - Б) попередельный (попроцессный);
  - В) подетальный метод.
6. Какой метод калькулирования себестоимости используется при производстве массовой продукции, получаемой путем последовательной переработки сырья и материалов в полуфабрикаты, а из них – в готовый продукт?
- А) позаказный метод;
  - Б) попередельный (попроцессный);
  - В) подетальный метод.
7. Современные системы калькуляции позволяют прогнозировать экономические последствия таких ситуаций как:
- А) целесообразность дальнейшего выпуска продукции
  - Б) установление оптимальной цены на продукцию
  - В) оптимизация ассортимента выпускаемой продукции
  - Г) целесообразность обновления действующей технологии и станочного парка
  - Д) оценка качества работы управленческого персонала
  - Е) все перечисленное верно
8. К методам калькулирования относят (выберите 3 варианта):
- А) попроцессный метод
  - Б) попередельный метод
  - В) позаказный метод
  - Г) попроизводственный метод
  - Д) помодельный метод
  - Е) метод по сравнению затрат
9. Попроцессная калькуляция используется:
- А) на предприятиях, производящих специфичную продукцию
  - Б) в отраслях с серийным выпуском продукции
  - В) на предприятиях, производящих продукцию на заказ
10. Калькулирование представляет собой:
- А) способ группировки затрат и определение себестоимости продукции или услуг конкретной определенной потребительной стоимости.
  - Б) стоимость ресурсов, используемых в дальнейшем для получения прибыли или достижения иных целей организации.
  - В) деятельность предприятия (организации), направленную на реализацию целей объекта управления при условии рационального использования имеющихся ресурсов.

11. Калькулирование себестоимости продукции по времени составления подразделяется на:

- А) предварительное и последующее
- Б) планируемое и текущее
- В) краткосрочное и долгосрочное

12. При позаказном способе калькулирования себестоимость единицы продукции определяется как:

А) результат деления накопленной по отдельному заказу суммы затрат на количество единиц продукции, изготовленной по данному заказу.

Б) результат деления всей суммы накопленных за период затрат на объем выпущенной продукции.

В) сумма себестоимости единиц продукции всех тех переделов, на которых обрабатывалось данное готовое изделие.

13. По котловому способу калькулирования себестоимость единицы продукции определяется как:

А) результат деления накопленной по отдельному заказу суммы затрат на количество единиц продукции, изготовленной по данному заказу.

Б) результат деления всей суммы накопленных за период затрат на объем выпущенной продукции.

В) сумма себестоимости единиц продукции всех тех переделов, на которых обрабатывалось данное готовое изделие.

14. При попередельном способе калькулирования себестоимость единицы продукции определяется как:

А) результат деления накопленной по отдельному заказу суммы затрат на количество единиц продукции, изготовленной по данному заказу.

Б) результат деления всей суммы накопленных за период затрат на объем выпущенной продукции.

В) сумма себестоимости единиц продукции всех тех переделов, на которых обрабатывалось данное готовое изделие.

15. Под переделом понимается:

А) законченная часть технологического процесса, которая завершается выпуском промежуточного или окончательного продукта (полуфабриката или готового изделия).

Б) способ консультирования, при котором управляющий обеспечивает контроль затрат на основе собственных знаний и рекомендаций.

В) место возникновения затрат;

16. Метод калькулирования себестоимости продукции по величине покрытия предусматривается:

А) только для переменных затрат

Б) только для постоянных затрат

В) для переменных и постоянных затрат

#### **Контрольные задания:**

1. Рассмотреть опыт калькулирования себестоимости продукции на зарубежных предприятиях.

2. Изучить особенности, преимущества и недостатки методов калькулирования себестоимости продукции на отечественных предприятиях различных отраслей промышленности.

3. Исследовать подходы к анализу, оценке и выбору вариантов расчета себестоимости продукции.

#### **Тема 4. Особенности применения методов распределения затрат и варианты свода затрат на производство в целях управления затратами**

**Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии:**

1. Суть и особенности формирования прямых и косвенных затрат
2. Распределение прямых и косвенных затрат на конкретную продукцию. Выявление центров затрат
3. Определение оптимальной базы распределения накладных расходов. Способы оценки накладных расходов в целях эффективного управления затратами
4. Анализ и корректировка свода затрат на производство

**Практические задания:**

ООО «Уют» за декабрь 2008 года изготовило 300 стульев вида А и 250 стульев вида Б. В том же месяце было реализовано 280 стульев А и 120 стульев Б. Прямые и косвенные расходы, связанные с производством стульев вида А и вида Б представлены в таблицах 7,8.

Распределите косвенные расходы двумя способами:

- по единой ставке распределения косвенных расходов, приняв в качестве базы распределения прямые расходы на производство продукции
- по дифференцированным ставкам распределения косвенных расходов, представленным в таблице 9.

Таблица 7 – Прямые затраты на производство стульев ООО «Уют»

| Статьи затрат                                                                    | На производство стульев вида А, руб. | На производство стульев вида Б, руб. |
|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| Прямые материальные расходы                                                      | 200 000                              | 250 000                              |
| Зарплата производственных рабочих                                                | 120 000                              | 144 000                              |
| Отчисления на социальное страхование с заработной платы производственных рабочих | 31 200                               | 37 440                               |
| Покупные изделия и полуфабрикаты                                                 | 15700                                | 17400                                |
| Электроэнергия на технологические цели                                           | 5 200                                | 5 780                                |

Таблица 8 – Косвенные затраты, связанные с производством стульев ООО «Уют»

| Статьи затрат                                        | Сумма, руб. |
|------------------------------------------------------|-------------|
| Амортизация производственного оборудования           | 14300       |
| Ремонт основных средств производственного назначения | 7400        |
| Оплата труда цеховых работников                      | 27000       |
| Электроэнергия, потребленная цехом                   | 3400        |
| Информационные, консультационные услуги              | 5000        |
| Услуги связи                                         | 1900        |
| Аренда здания офиса                                  | 20000       |
| Содержание общехозяйственного персонала              | 50000       |

Таблица 9 – Базы распределения косвенных затрат

| Статья косвенных затрат                                                                            | База распределения                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| Амортизация производственного оборудования<br>Ремонт основных средств производственного назначения | объем произведенной продукции          |
| Электроэнергия, потребленная цехом                                                                 | Электроэнергия на технологические цели |

|                                     |                                   |
|-------------------------------------|-----------------------------------|
| Прочие общепроизводственные затраты | зарплата производственных рабочих |
| Общехозяйственные расходы           | объем реализованной продукции     |

Рассчитать себестоимость единицы произведенной и реализованной продукции, используя различные способы распределения косвенных расходов, сравнить полученные результаты и сделать вывод о целесообразности применения того или иного подхода в целях эффективного управления затратами.

#### **Контрольные вопросы:**

1. Что представляют собой прямые и косвенные затраты и каковы особенности их формирования?
2. По каким критериям в целях эффективного управления затратами осуществляется выделение центров затрат?
3. Каков порядок исчисления и распределения косвенных расходов в управлении затратами?
4. Каковы условия применения единой и дифференцированной ставок распределения косвенных расходов?
5. В чем суть и особенности основных методов распределения накладных расходов в процессе управления себестоимостью продукции?
6. Каков порядок определения цеховых ставок распределения косвенных (накладных) расходов?
7. Какие объекты формирования затрат выделяют в процессе управления затратами?
8. В чем принципиальные отличия понятий центр затрат, место возникновения затрат и центр ответственности и как эти понятия используются в целях управления затратами?
9. Что представляют собой фактические и плановые ставки накладных расходов и чем объясняется необходимость их применения в управлении затратами?
10. Что подразумевает собой такой инструмент управления затратами как анализ и корректировка свода затрат на производство?

#### **Тесты:**

1. Выберите три верных утверждения в отношении косвенных расходов:  
 А) косвенные затраты связаны с производством нескольких видов продукции  
 Б) косвенные затраты не могут быть отнесены на конкретный вид продукции напрямую в полном объеме  
 В) косвенные затраты распределяются по видам продукции условно с помощью заранее рассчитанных коэффициентов  
 Г) косвенные затраты связаны с производством отдельного вида продукции  
 Д) косвенные затраты могут быть непосредственно включены в себестоимость конкретного вида продукции
2. Из ниже представленного перечня к косвенным затратами следует отнести (3 верных варианта ответа):  
 А) расходы по содержанию и эксплуатации машин и оборудования  
 Б) оплата труда работников, занятых обслуживанием производства  
 В) расходы на отопление, освещение и содержание помещений  
 Г) покупные изделия и полуфабрикаты  
 Д) электроэнергия на технологические цели
3. Центр затрат можно определить как:  
 А) центр ответственности, менеджер которого контролирует затраты центра и несет за них ответственность  
 Б) структурное подразделение компании, менеджер которого несет ответственность



за его деятельность

В) структурное подразделение, выполняющее административные, представительские, финансовые и юридические функции

4. Укажите верное утверждение в отношении центра нормируемых затрат:

А) в центре нормируемых затрат, примером которого являются производственные структурные подразделения, устанавливается нормативное соотношение «входа» и «выхода», т.е. для каждой единицы выпуска определяется требуемое количество материалов и работ, а денежная оценка выхода проводится на основании осуществленных затрат

Б) в центре нормируемых затрат, которые представлены в компании подразделениями, выполняющими административные функции, рекомендуется устанавливать нормативные соотношения «выхода» и «входа», т.е. определяется необходимое количество ресурсов для выполнения требуемого объема работ, а денежная оценка выхода проводится на основании осуществленных затрат

5. Центры нормируемых затрат – это (2 верных ответа):

А) цеха основного и вспомогательного производства

Б) структурные подразделения, затраты которых являются постоянными по отношению к выпуску

В) такие центры затрат, в которых не может быть установлена прямая зависимость «выхода» от «входа»

Г) структурные подразделения, планирование в которых начинается с определения объемов производства продукции

6. Эффективность центра затрат определяется двумя параметрами:

А) достижением поставленных целей (как финансовых, так и нефинансовых)

Б) эффективностью использования ресурсов (соотношение «выхода» и «входа»)

В) выбором оптимальной базы распределения косвенных затрат

7. Наиболее оптимальной базой распределения косвенных затрат на теплоэнергию и освещение производственных помещений является:

А) площадь производственных помещений

Б) заработная плата производственных рабочих

В) стоимость производственных активов предприятия

8. В случае, когда процесс распределения косвенных расходов на производствен происходит в два этапа, сначала:

А) косвенные расходы распределяются по месту их возникновения, в частности между цехами, подразделениями или отделами

Б) косвенные расходы распределяются по видам выпускаемой продукции в разрезе номенклатуры и ассортимента

9. Существует три основных метода распределения косвенных затрат между производственными подразделениями:

А) метод прямого распределения затрат

Б) пошаговый (последовательный) метод распределения затрат

В) метод взаимного распределения затрат

Г) трехсторонний (параллельный) метод распределения затрат

### **Контрольные задания:**

1. Разработать схему основных подходов к распределению затрат.

2. Рассмотреть особенности выявления центров затрат и распределения прямых и косвенных затрат на конкретную продукцию в зависимости от отрасли промышленности, типа производства и виды выпускаемой продукции.

3. Проанализировать и представить варианты оптимальных баз распределения накладных расходов, наработанных теорией и практикой управления затратами.

4. Дать характеристику способам оценки накладных расходов в зарубежных компаниях.

5. Изучить механизм осуществления свода затрат на производство на отечественных предприятиях.

### **Тема 5. Основные подходы к управлению затратами. Методы оперативного и тактического уровней управления затратами организации**

#### **Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии:**

1. Предпосылки разработки подходов к управлению затратами. Классификация основных подходов.
2. Сущность и содержание методов оперативного управления затратами.
3. Сущность и содержание методов тактического управления затратами.

#### **Контрольные вопросы:**

1. Каким образом определяются затраты для принятия управленческих решений среднесрочного характера?
  2. Каково влияние параметров экономического жизненного цикла на объем затрат на производство и реализацию продукции?
  3. Какие предпосылки разработки подходов к управлению затратами можно выделить?
- В чем суть процессно-ориентированного управления затратами (Activity-based management)?
5. Что представляет собой метод сравнения ключевых показателей и процессов с наилучшей практикой (Benchmarking)?
  6. Каковы особенности метода ре-инжиниринг бизнес-процессов (Business process re-engineering)?
  7. Какие есть методы снижения затрат в рамках японского подхода?
  8. В каких организациях и в каких случаях целесообразно применять метод непрерывного совершенствования (Kaizen-costing)?
  9. Что представляет собой метод калькулирования целевой себестоимости (Target-costing)?
  10. Раскройте источники эффективности системы управления затратами.

#### **Тесты:**

1. Основной целью управления затратами на стратегическом уровне является:  
А) формирование предпосылок для эффективного использования имеющихся у предприятия конкурентных преимуществ и создание новых для успешной деятельности в перспективе  
Б) оказание помощи менеджерам в достижении запланированных целей, которые выражаются в виде количественных значений уровня затрат  
В) оптимизация затрат при укреплении стратегических позиций предприятия
2. К числу первоочередных задач, решаемых при управлении затратами, следует отнести (2 верных ответа):  
А) выявление структуры затрат и проведение их классификации  
Б) формирование обоснованных конкурентоспособных цен на весь номенклатурный ряд продукции  
В) оптимизация производственных процессов  
Г) определение стратегии развития компании
3. Оперативное управление затратами ориентировано на решение таких задач, как (3 верных ответа):  
А) анализ отклонений фактических затрат от нормативных показателей  
Б) планирование затрат, формирование бюджета расходов с определением базовых нормативов по статьям затрат  
В) оперативный расчет данных по производственным затратам для управления по

отклонениям

- Г) развитие бизнеса, рост рыночной стоимости
- Д) удержание покупателя и удовлетворение его потребностей
- 4. Инструментом оперативного управления производственными затратами является:
  - А) анализ отклонений и причин отклонений
  - Б) разработка программ сокращения затрат
  - В) процессно-ориентированное управление
- 5. На тактическом уровне управления производственными затратами основным инструментом является:
  - А) выявление резервов снижения производственных затрат
  - Б) нормирование затрат
  - В) анализ цепочки ценностей
- 6. В рамках японского подхода к тактическому управлению затратами выделяют такие методы, как (2 верных ответа):
  - А) метод калькулирования целевой себестоимости
  - Б) метод непрерывного совершенствования
  - В) метод сравнения ключевых показателей и процессов с наилучшей практикой
- 7. Методы тактического управления затратами, применяемые в практике американских компаний, представлены (2 верных ответа):
  - А) процессно-ориентированным управлением затратами
  - Б) ре-инжинирингом бизнес-процессов
  - В) системой нормативного управления затратами «стандарт-кост»
- 8. Сущность метода «Kaizen-costing» заключается в:
  - А) обеспечение необходимого уровня себестоимости продукции и поиска возможностей снижения затрат до целевого уровня за счет постепенного усовершенствования качества и бизнес-процессов
  - Б) расчете целевой себестоимости изделия, исходя из предварительно установленной цены реализации и величины прибыли, желаемой получить предприятием за счет проектирования и инжиниринга продукта и постоянного его усовершенствования
- 9. Метод калькулирования целевой себестоимости «Target-costing» предусматривает (3 верных ответа):
  - А) определение целевой себестоимости продукции (за единицу и в целом)
  - Б) сравнение целевой и сметной себестоимости продукции для определения величины необходимого (целевого) сокращения затрат
  - В) перепроектирование продукта и одновременное внесение улучшений в производственный процесс для достижения целевого сокращения затрат
  - Г) разделение всех затратнообразующих факторов на структурные (связанные с технологией производства) и функциональные (связанные со способностью предприятия успешно функционировать)

#### **Контрольные задания:**

1. Охарактеризуйте структуру экономического жизненного цикла продукта.
2. Обозначьте предпосылки разработки подходов к управлению затратами.
3. Изучите зарубежную практику применения методов снижения затрат (американский и японский подход).
4. Выявите и проанализируйте преимущества и недостатки процессно-ориентированного управления затратами (Activity-based management).
5. Составьте схему инструментов, применяемых в методах оперативного и тактического уровней управления затратами.

### **Тема 6. Стратегическое управление затратами**

### **Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии:**

1. Принципы построения и требования к системе стратегического управления затратами
2. Функции системы стратегического управления затратами на различных стадиях процесса стратегического управления.
3. Экономическая целесообразность внедрения системы стратегического управления затратами
4. Концепции стратегического управления затратами.
5. Анализ цепочки ценностей (Value chain analysis)
6. Концепция стратегического позиционирования (Strategic positioning analyses),
7. Анализ затратнообразующих факторов (cost driver analyses).
8. Сравнительная оценка современных систем стратегического управления затратами. Выработка и реализация стратегий управления затратами организации. Особенности формирования стратегии снижения производственных затрат организации.

### **Контрольные вопросы:**

1. В чем заключается экономическая целесообразность внедрения системы стратегического управления затратами?
2. Каковы особенности выработки и реализации стратегий управления затратами организации?
3. Каковы особенности формирования стратегии снижения производственных затрат организации?
4. Какие концепции стратегического управления затратами существуют?
5. В чем заключается анализ цепочки ценностей (Value chain analysis)?
6. Что представляет собой концепция стратегического позиционирования (Strategic positioning analyses)?
7. В каких случаях целесообразно проводить анализ затратнообразующих факторов (cost driver analyses)?

### **Тесты:**

1. Стратегическое управление затратами можно определить как:
  - А) управленческую деятельность, направленную на контроль затрат и обеспечение их оптимальной величины в долгосрочной перспективе с учетом изменяющихся условий хозяйствования
  - Б) комплекс мероприятий по учету и контролю производственных затрат, направленных на достижение высоких результативных показателей текущей деятельности. Распределите косвенные расходы двумя способами:
2. Появление концепции Strategic Cost Management является результатом слияния трех направлений стратегического менеджмента (2 верных ответа):
  - А) анализа цепочек ценностей
  - Б) стратегического позиционирования
  - В) анализа затратнообразующих факторов
  - Г) теории транзакционных издержек
  - Д) процессно-ориентированного управления деятельностью предприятия
3. Анализ и управление факторами, определяющими затраты, предполагает:
  - А) создание таких условий работы, которые обеспечивали бы наиболее благоприятное сочетание функциональных возможностей предприятия и его эффективности с точки зрения получения максимальной прибыли за счет минимизации издержек
  - Б) управление издержками предприятия в зависимости от его стратегического выбора в создании конкурентных преимуществ на рынке

В) управление затратами предприятия посредством выявления структурных и функциональных факторов

4. К структурным факторам в рамках концепции затратнообразующих факторов относятся (3 верных ответа):

- А) масштаб деятельности предприятия
- Б) технология производства продукции
- В) полученный опыт ведения хозяйственной деятельности
- Г) мотивация и ответственность за результаты труда
- Д) связи с поставщиками и заказчиками

5. Ключевая идея концепции стратегического позиционирования заключается в том, что:

- А) предприятие управляет затратами исходя из выбранной конкурентной стратегии
- Б) предприятие управляет затратами по всей цепочке создания стоимости
- В) управление затратами на предприятии должно осуществляться в тесной связи с затратнообразующими структурными и функциональными факторами

6. В качестве критерия оценки эффективности стратегического управления затратами можно принять:

- А) снижение налоговой нагрузки на предприятие
- Б) максимизацию объемов реализации
- В) отсутствие отклонений фактических затрат от плановых (нормативных)

7. В рамках стратегического позиционирования функция «организация и мотивация» реализуется посредством:

А) изменения системы мотивации персонала в зависимости от выбранной конкурентной стратегии

Б) изменения организационной структуры предприятия

8. Концепция затратнообразующих факторов была сформулирована:

- А) Дж. Шанком и В. Говиндараджаном в 1990-е годы
- Б) М. Портером в 1985 году
- В) Шерером и Остером в 1980-е годы

#### **Контрольные задания:**

1. Изучите подходы к выбору стратегии управления затратами организации.
2. Дайте сравнительную оценку современных систем стратегического управления затратами.
3. Обозначьте принципы построения и требования к системе стратегического управления затратами в предпринимательских структурах.
4. Составьте характеристику функциям системы стратегического управления затратами на различных стадиях процесса стратегического управления организацией.

### **Тема 7. Подходы к совершенствованию управления затратами организации**

#### **Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии:**

1. Современные проблемы управления затратами.
2. Мероприятия по организации управления затратами.
3. Подходы к совершенствованию управления производственными затратами на промышленных предприятиях. Направления совершенствования.
4. Последствия неэффективного управления затратами.

#### **Контрольные вопросы:**

1. Каков порядок разработки мероприятий по организации управления затратами?
2. Какие проблемы управления затратами существуют в настоящее время?
3. Каковы последствия неэффективного управления затратами?

4. Что понимается под совершенствованием управления затратами?
5. По каким показателям можно судить неэффективности системы управления затратами на конкретном предприятии?
6. Раскройте источники эффективности системы управления затратами.
7. Какие автоматизированные системы применяют для управления затратами?
8. Что понимают под информационным обеспечением управления затратами?
9. Что такое бюджетирование затрат и каковы границы его применения?
10. Какие факторы способствуют снижению затрат на предприятии?
11. Сформулируйте принципы стимулирования снижения затрат.

#### **Контрольные задания:**

1. Изучите и предложите эффективные с вашей точки зрения мероприятия по организации управления затратами на предприятии в целях антикризисного управления.
2. Охарактеризуйте современные подходы к совершенствованию управления затратами.
3. На основе изученного материала по данной теме представьте собственную авторскую точку зрения о направлениях совершенствования управления затратами в сложившихся условиях хозяйствования.
4. Исследуйте возможные последствия неэффективного управления затратами.
5. Дайте обоснование применения основных подходов к совершенствованию управления затратами в деятельности конкретной организации.

## **2.2 Критерии оценки качества освоения дисциплины**

Качество освоения дисциплины оценивается по степени успешности ответов на опросе, качества выполнения практических заданий, результатов прохождения тестирования, заданий для контроля, и дискуссия. Прохождение всех средств текущего контроля позволяет обеспечить качественное освоение всех общекультурных и профессиональных компетенций, предусмотренных для данной дисциплины.

Алгоритм оценивания ответов на семинарских занятиях таков. Развернутый ответ студента должен представлять собой связное, логически последовательное сообщение на заданную тему.

#### Критерии оценивания:

- 1) полноту и правильность ответа;
- 2) степень осознанности, понимания изученного;
- 3) языковое оформление ответа.

Оценка **«Отлично»** ставится, если:

- 1) студент полно излагает материал, дает правильное определение основных понятий;
- 2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные;
- 3) излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.

**«Хорошо»** – студент дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для отметки «5», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.

**«Удовлетворительно»** – студент обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но:

- 1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил;

2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры;

3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.

Оценка **«Неудовлетворительно»** ставится, если студент обнаруживает незнание большей части соответствующего вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. Оценка **«Неудовлетворительно»** отмечает такие недостатки в подготовке, которые являются серьезным препятствием к успешному овладению последующими знаниями и умениями.

Критерии оценки тестовых заданий, выполняемых обучающимися:

|                       |                                           |
|-----------------------|-------------------------------------------|
| «Отлично»             | Выполнение более 90% тестовых заданий     |
| «Хорошо»              | Выполнение от 65% до 90% тестовых заданий |
| «Удовлетворительно»   | Выполнение более 50% тестовых заданий     |
| «Неудовлетворительно» | Выполнение менее 50% тестовых заданий     |

Критерии оценки знаний обучающихся при выполнении практических заданий:

**Оценка «отлично»** – ставится, если студент демонстрирует знание теоретического и практического материала по теме практической работы, определяет взаимосвязи между показателями задачи, даёт правильный алгоритм решения, определяет междисциплинарные связи по условию задания. А также, если студент имеет глубокие знания учебного материала по теме практической работы, показывает усвоение взаимосвязи основных понятий используемых в работе, смог ответить на все уточняющие и дополнительные вопросы.

**Оценка «хорошо»** – ставится, если студент демонстрирует знание теоретического и практического материала по теме практической работы, допуская незначительные неточности при решении задач, имея неполное понимание междисциплинарных связей при правильном выборе алгоритма решения задания. А также, если студент показал знание учебного материала, усвоил основную литературу, смог ответить почти полно на все заданные дополнительные и уточняющие вопросы.

**Оценка «удовлетворительно»** – ставится, если студент затрудняется с правильной оценкой предложенной задачи, дает неполный ответ, требующий наводящих вопросов преподавателя, выбор алгоритма решения задачи возможен при наводящих вопросах преподавателя. А также, если студент в целом освоил материал практической работы, ответил не на все уточняющие и дополнительные вопросы.

**Оценка «неудовлетворительно»** – ставится, если студент дает неверную оценку ситуации, неправильно выбирает алгоритм действий. А также, если он имеет существенные пробелы в знаниях основного учебного материала практической работы, который полностью не раскрыл содержание вопросов, не смог ответить на уточняющие и дополнительные вопросы.

Критерии оценки работы студентов над решением кейса:

| Оценка    | Критерии оценивания                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| «Отлично» | <ul style="list-style-type: none"><li>– изложение материала логично, грамотно, без ошибок;</li><li>– свободное владение профессиональной терминологией;</li><li>– умение высказывать и обосновать свои суждения;</li><li>– студент дает четкий, полный, правильный ответ на теоретические вопросы;</li><li>– студент организует связь теории с практикой.</li></ul> |
| «Хорошо»  | <ul style="list-style-type: none"><li>– студент грамотно излагает материал;</li><li>– ориентируется в материале, владеет профессиональной терминологией, осознанно применяет теоретические знания для решения кейса, но содержание и форма ответа имеют</li></ul>                                                                                                   |

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                       | отдельные неточности;<br>– ответ правильный, полный, с незначительными неточностями или недостаточно полный.                                                                                                                                                                                   |
| «Удовлетворительно»   | – студент излагает материал неполно, непоследовательно, допускает неточности в определении понятий, в применении знаний для решения кейса, не может доказательно обосновать свои суждения;<br>– обнаруживается недостаточно глубокое понимание изученного материала.                           |
| «Неудовлетворительно» | – отсутствуют необходимые теоретические знания; допущены ошибки в определении понятий, искажен их смысл, не решен кейс;<br>– в ответе студента проявляется незнание основного материала учебной программы, допускаются грубые ошибки в изложении, не может применять знания для решения кейса. |

Критерии оценки участия в дискуссии:

| Количество баллов     | Критерии оценивания                                                                                                                                         |                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                       | Умение и навыки работы с источниками, документами, справочными материалами, периодикой и т.д.                                                               | Понимание взаимосвязей изучаемых событий и явлений, формирование их системного видения, связь с современностью                                       | Степень сформированности основных навыков дебатёра: логическое и критическое мышление, полнота освещения темы, убедительность, умение работать в команде                                             | Степень проявления ораторского искусства, риторики                                                                                                                                     |
| «Неудовлетворительно» | Студент не принял участия в дискуссии ИЛИ участие принял, но не по теме дискуссии                                                                           |                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                        |
| «Удовлетворительно»   | Студент принял участие в дискуссии по теме, но не привел высказываний из источников, опираясь только на свое мнение, отсутствует систематизация информации. | Студент принял участие в дискуссии по теме, отсутствует понимание взаимосвязи между изучаемыми событиями и явлениями, не приведены примеры из жизни. | Студент принял участие в дискуссии по теме, приведен 1 аргумент или контраргумент по теме дискуссии, слабо развит навык логического и критического мышления, умение работать в команде не проявлено. | Студент принял участие в дискуссии по теме, регламент не соблюден, выступление не разделено на смысловые части, отсутствует культура ведения дискуссии и уважение к мнению участников. |



|           |                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| «Хорошо»  | <p>Студент принял участие в дискуссии, сделал подборку необходимых источников информации, но не обработал информацию ИЛИ не достаточно разобрался в ее содержании, существуют затруднения в применении отобранной информации.</p> | <p>Студент принял участие в дискуссии по теме, понимание взаимосвязи между изучаемыми событиями и явлениями слабое, приводит примеры, систематизация информации слабая.</p>                                                               | <p>Студент принял участие в дискуссии по теме, приведены от 2 до 4 аргументов или контраргументов, принимает во внимание мнение других участников, проявлен навык логического и критического мышления с помощью наводящих вопросов участников дискуссии или учителя, слабо проявлено умение работать в команде.</p> | <p>Студент принял участие в дискуссии по теме, регламент соблюден, выступление имеет смысловые части, но Студент не придал им смыслового обозначения, соблюдена культура ведения дискуссии и уважение к мнению участников через призыв к этому других участников дискуссии</p>                                 |
| «Отлично» | <p>Студент принял участие в дискуссии, сделал подборку необходимых источников информации, обработал информацию, четко систематизировал, может грамотно применить её при проведении дискуссии.</p>                                 | <p>Студент принял участие в дискуссии по теме, проявлено понимание взаимосвязи между изучаемыми событиями и явлениями через приведение разнообразных примеров из прошлого и современности, информация обработана и систематизирована.</p> | <p>Студент принял участие в дискуссии по теме, приведено более 4 оригинальных и разнообразных аргументов или контраргументов, принимает во внимание мнение других участников, отлично владеет навыком критического мышления, на высоком уровне проявлено умение работать в команде.</p>                             | <p>Студент принял участие в дискуссии по теме, регламент соблюден, выступление имеет обозначенные в речи смысловые части, соблюдена культура ведения дискуссии и уважение к мнению участников, проявлено умение действовать в новых непредсказуемых условиях, проявлено терпимость к другим точкам зрения.</p> |

### **3. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

#### **3.1 Теоретические вопросы для проведения зачета**

1. Сущность управления затратами организации с позиций современного менеджмента. Принципы управления затратами.
2. Экономическая сущность понятий затраты, издержки, расходы, себестоимость. Производственные затраты как предмет управления.
3. Функции управления затратами. Особенности функций управления затратами и их взаимодействие.
4. Типология объектов и предмет управления затратами. Уровни управления затратами и их характеристика.
5. Цели и задачи, инструменты управления в зависимости от уровней управления.
6. Инструменты управления затратами.
7. Роль, значение и суть нормирования используемых ресурсов организации как одного из основных инструментов управления затратами. Обоснование необходимости нормирования производственных ресурсов организации.
8. Варианты определения потребности в основных видах ресурсов организации в целях эффективного управления затратами.
9. Необходимость и экономическая целесообразность прогнозирования затрат на производство и реализацию продукции.
10. Задачи, решаемые в процессе управления затратами на основе смет затрат на производство. Варианты формирования сметы затрат.
11. Необходимость и экономическая целесообразность управления процессом расчета себестоимости
12. Суть и особенности процесса формирования себестоимости единицы продукции, работ, услуг в современных условиях хозяйствования
13. Анализ и выбор вариантов расчета себестоимости
14. Факторы, влияющие на процесс калькулирования себестоимости продукции. Особенности составления калькуляций
15. Калькулирование себестоимости продукции различными методами в целях принятия эффективных решений по управлению затратами
16. Суть и особенности формирования прямых и косвенных затрат
17. Распределение прямых и косвенных затрат на конкретную продукцию. Выявление центров затрат
18. Определение оптимальной базы распределения накладных расходов. Способы оценки накладных расходов в целях эффективного управления затратами
19. Анализ и корректировка свода затрат на производство
20. Предпосылки разработки подходов к управлению затратами. Классификация основных подходов.
21. Сущность и содержание методов оперативного управления затратами.
22. Сущность и содержание методов тактического управления затратами.
23. Принципы построения и требования к системе стратегического управления затратами
24. Функции системы стратегического управления затратами на различных стадиях процесса стратегического управления.
25. Экономическая целесообразность внедрения системы стратегического управления затратами
26. Концепции стратегического управления затратами.
27. Анализ цепочки ценностей (Value chain analysis)
28. Концепция стратегического позиционирования (Strategic positioning analyses).
29. Анализ затратнообразующих факторов (cost driver analyses).

30. Сравнительная оценка современных систем стратегического управления затратами. Выработка и реализация стратегий управления затратами организации. Особенности формирования стратегии снижения производственных затрат организации.

31. Современные проблемы управления затратами.

32. Мероприятия по организации управления затратами.

33. Подходы к совершенствованию управления производственными затратами на промышленных предприятиях. Направления совершенствования.

34. Последствия неэффективного управления затратами.

### 3.2 Показатели, критерии и шкала оценивания ответов на зачете

| Оценка<br>«зачтено»<br>(отлично)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Оценка<br>«зачтено»<br>(хорошо)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Оценка<br>«зачтено»<br>(удовлетвори-<br>тельно)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Оценка<br>«не зачтено»<br>(неудовлетвори-<br>тельно)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам дисциплины, а также по основным вопросам, выходящим за пределы учебной программы;</li> <li>– точное использование научной терминологии, грамотное и логически правильное изложение ответа на вопросы;</li> <li>– безупречное владение инструментарием дисциплины, умение его эффективно использовать в постановке научных и практических задач;</li> <li>– выраженная способность самостоятельно и творчески решать поставленные задачи;</li> <li>– полное и глубокое усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой по дисциплине;</li> <li>– умение ориентироваться в теориях, концепциях и направлениях дисциплины и давать им критическую оценку, используя научные достижения других дисциплин;</li> <li>– творческая самостоятельная работа на прак-</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– достаточно полные и систематизированные знания по дисциплине;</li> <li>– умение ориентироваться в теориях, концепциях и направлениях дисциплины и давать им оценку;</li> <li>– использование научной терминологии, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать обоснованные выводы;</li> <li>– владение инструментарием дисциплины, умение его использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач;</li> <li>– усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой по дисциплине;</li> <li>– самостоятельная работа на практических занятиях, участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– достаточный минимальный объем знаний по дисциплине;</li> <li>– усвоение основной литературы, рекомендованной учебной программой;</li> <li>– умение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях по дисциплине;</li> <li>– использование научной терминологии, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать выводы без существенных ошибок;</li> <li>– владение инструментарием дисциплины, умение его использовать в решении типовых задач;</li> <li>– работа под руководством преподавателя на практических занятиях, должный уровень культуры исполнения заданий;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– фрагментарные знания по дисциплине;</li> <li>– отказ от ответа (выполнения письменной работы);</li> <li>– знание отдельных источников, рекомендованных учебной программой по дисциплине;</li> <li>– неумение использовать научную терминологию;</li> <li>– наличие грубых ошибок;</li> <li>– низкий уровень культуры исполнения заданий;</li> <li>– низкий уровень сформированности заявленных в рабочей программе компетенций.</li> </ul> |

|                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                       |                                                                                                      |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <p>тичких/семинарских, активное участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий;</p> <p>– высокий уровень сформированности заявленных в рабочей программе компетенций.</p> | <p>заданий;</p> <p>– средний уровень сформированности заявленных в рабочей программе компетенций.</p> | <p>–достаточный минимальный уровень сформированности заявленных в рабочей программе компетенций.</p> |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|