

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

**УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ**

**сборник учебно-методических материалов**

для направления подготовки 38.03.02 Менеджмент

Благовещенск, 2017 г.

*Печатается по решению  
редакционно-издательского совета  
экономического факультета  
Амурского государственного университета*

*Составитель: Ступникова А.В.*

Управление затратами: сборник учебно-методических материалов для направления подготовки 38.03.02 Менеджмент. – Благовещенск: Амурский гос. ун-т, 2017.

## 1. КРАТКИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

### *Тема 1. Сущность управления затратами предприятия*

Содержание и сущность понятий «затраты», «издержки», «расходы». На практике термины «расходы», «издержки» считаются эквивалентными термину «затраты». На самом деле здесь имеются различия.

Расходами организации признается уменьшение экономических выгод в результате выбытия активов (денежных средств, иного имущества) и возникновения обязательств, приводящих к уменьшению капитала этой организации, за исключением уменьшения вкладов по решению участников (собственников имущества).

Затраты в период их возникновения могут совпадать с расходами, если в результате осуществления этих затрат получены доходы. Затраты могут быть отнесены либо в активы, либо в расходы предприятия.

Издержки имеют платежную природу и отражаются во внешнем (финансовом) учете предприятия. Понятие «издержки» из числа рассмотренных является наиболее обобщающим показателем.

Издержки - денежное измерение суммы ресурсов, используемых с какой-либо целью. Тогда затраты можно определить как издержки, понесенные организацией в момент приобретения каких-либо материальных ценностей или услуг. Возникновение издержек, относимых к затратам, сопровождается уменьшением экономических ресурсов организации или увеличением кредиторской задолженности.

Место затрат в управленческом и учетном процессе. Понятие затрат. Затратами в управленческом учете являются выраженные в денежной форме совокупные издержки живого и овеществленного труда в процессе предпринимательской деятельности в течение определенного периода времени. Это затраты на маркетинг, логистику, воспроизводство активов, расходы, возникающие непосредственно в процессе переработки или использования материально-производственных запасов для изготовления (добычи) продукции, выполнения работ и оказания услуг и их продажи, а также реализации (перепродажи) товаров.

Важное значение в управленческом учете имеет деление затрат на зависящие от принимаемого решения (релевантные) и независящие, неизбежные при любом варианте решения (нерелевантные) расходы.

Цели и задачи управления затратами, эволюция взглядов и основные определения. Управление затратами - это непрерывный во времени процесс комплексного воздействия на издержки хозяйствующего субъекта с целью обеспечения их оптимального уровня, структуры и динамики.

Основными элементами системы управления затратами являются объекты управления затратами (это уровень, формирование и структура издержек), технология управления затратами (осуществление процедур, необходимых для выявления отклонений фактических показателей затрат от плановых), субъекты управления затратами (структурные подразделения предприятия, осуществляющие процедуры управления затратами), предметы управления затратами (отдельные характеристики состояния затрат: соблюдение лимитов ФОТ, расходов сырья и материалов и т. п.).

В современных условиях основная цель создания системы управления затратами заключается в том, чтобы наиболее эффективным способом определить цену, которую покупатель согласился бы платить за определенный набор товаров и услуг, и исследовать возможность продажи покупателям данных наборов по этой цене. Оптимизация финансового результата через максимизацию прибыли. При этом подробно исследуется основная факторная цепочка получения прибыли: затраты — объем производства — прибыль.

Также важной целью управления затратами является принятие обоснованных краткосрочных и долгосрочных управленческих решений.

Задачи:

1. Выявление роли управления затратами как фактора повышения экономических результатов деятельности.
2. Определение затрат по основным бизнес-функциям и производственным подразделениям предприятия.
3. Расчет необходимой величины затрат на единицу продукции, работ, услуг.
4. Подготовка информационной нормативной базы в области затрат для принятия хозяйственных решений.
5. Выбор системы управления затратами, соответствующей условиям работы предприятия.

Современные западные исследователи связывают возникновение теории управления затратами со второй половиной XIX века, когда в 1887 году было опубликовано первое издание теоретического труда англичан Джона Матера Фелса (1858—1925) и Эмиля Гарке (1858—1930) "Производственные счета: принципы и практика их ведения".

Первоначально и в течение продолжительного времени затраты выявляли и учитывали так называемым котловым методом, то есть в едином бухгалтерском регистре с начала отчетного периода учитывали все средства, израсходованные на производство, независимо от участков их потребления и целевого назначения. Недостаток этого метода состоял в том, что, давая итоговую сумму затрат за тот или иной период, он не показывал их структуру, и, следовательно, не позволял определить, какие затраты могут быть снижены и на каких участках производства.

Подход к управлению затратами, предложенный Фелсом и Гарке, предполагал создание системы, призванной повысить информативность данных о затраченных средствах и усилить контроль за их использованием. Основное нововведение заключалось в том, что все затраты делились на фиксированные (сейчас их принято называть постоянными) и переменные. При этом считалось, что изменение фиксированных затрат не зависит напрямую от различных хозяйственных операций или объема произведенной продукции

Следующим этапом развития теории управления затратами явилась классификация предложенная Дж. Манном (1863—1955) в 1891 году условно-постоянных или накладных расходов, то есть расходов, которые не могут быть непосредственно отнесены на единицу продукции, на расходы, связанные с закупкой сырья; реализацией готовых изделий; непосредственно с процессом производства.

Одной из важнейших задач дальнейшей работы в области управления затратами стал поиск ответа на вопрос: в какой пропорции следует включать в себестоимость условно-постоянные расходы, то есть определение себестоимости и создание практически применимых систем планирования затрат и оперативного контроля за выпуском продукции. Но если следовать концепции "Директ-костинг", необходимость распределения накладных расходов исчезает. Считается, что родоначальником данной концепции является Джонатан Харрисон, а появилась она в 1936 году в США. Сущность "Директ-костинг" состоит в том, что в основу себестоимости закладываются только условно-переменные издержки.

В начале XX века в США Гаррингтоном Эмерсоном и Чартером Гаррисоном была разработана система «Стандарт-кост», которая явилась первой управленческой системой, в которой в качестве первоочередной функции ставится именно контроль и регулирование затрат, а не их учет.

Органическим развитием "Стандарт-кост" и методов учета по центрам ответственности стало появление метода "ЛТ" - "Just- in - Time" (точно во время).

Структура управления затратами. Управление затратами хозяйствующего субъекта как целостная система состоит из двух важных составляющих: стратегического и оперативного уровня управления затратами. Каждый из этих уровней имеет свои цели, принципы и методы

Стратегический уровень управления связан с понятием "делать правильное дело", оперативный - "делать дело правильно". Таким образом, стратегический уровень направлен на координацию и выполнение долгосрочных целей предприятия. Качественные показатели планируемых затрат или разрабатываемые стратегии по управлению затратами дополняются конкретным цифровым материалом оперативного уровня.

Основной целью управления на стратегическом уровне является формирование предпосылок для эффективного использования имеющиеся у предприятия конкурентных преимуществ и создание новых для успешной деятельности в перспективе. Управленческие решения данного уровня тесно не привязаны к временным рамкам, но чаще всего речь идет о среднесрочном и краткосрочном периодах.

Основная задача оперативного уровня управления затратами - оказывать помощь менеджерам в достижении запланированных целей, которые выражаются чаще всего в виде количественных значений уровня затрат.

Оперативный уровень ориентирован на краткосрочный результат (до 1 года), поэтому его методы принципиально отличаются от методик стратегического уровня управления затратами.

### *Тема 2. Классификация затрат для целей управления*

Современные классификации затрат в отечественной и международной практике. Эффективность учета производственных затрат во многом зависит от группировки и классификации расходов, включаемых в себестоимость продукции, работ, услуг. Каждый признак классификации расходов позволяет реализовать цели, поставленные перед финансовым, управленческим, налоговым учетом. Наиболее распространенными классификационными признаками, позволяющими объединять расходы по обычным видам деятельности, являются следующие:

1. По отношению к объему производства выделяются условно-переменные и условно-постоянные расходы.

2. По отношению к производственному процессу расходы делятся на основные и накладные.

3. По способу включения в себестоимость продукции расходы могут быть прямыми и косвенными.

4. По составу расходов, образующих себестоимость, затраты могут классифицироваться на одноэлементные и комплексные расходы.

5. По степени участия в производственном процессе выделяют расходы, непосредственно связанные с производством (производственные), и коммерческие расходы (расходы на продажу).

6. По экономическому содержанию расходы классифицируются по экономическим элементам, независимо от направлений использования ресурсов в деятельности организации, и по статьям калькуляции, где расходы подразделяются по местам их возникновения и исчисляются на весь выпуск продукции.

В международной практике управленческого учета используют разные варианты классификации издержек в зависимости от целевой установки и направлений учета затрат. Под направлением учета затрат понимается область деятельности, где необходим обособленный целенаправленный учет затрат на производство:

- а) затраты, используемые для калькулирования себестоимости продукции (работ, услуг);
- б) затраты, данные о которых являются основанием для принятия решений и планирования;
- в) затраты, используемые в системе контроля и регулирования.

Классификация затрат для исчисления себестоимости продукции.

Для определения себестоимости затраты классифицируются следующим образом:

- входящие и истекшие;
- прямые и косвенные;
- основные и накладные;
- входящие в себестоимость продукции и внепроизводственные;
- одноэлементные и комплексные.
- текущие и единовременные

Классификация затрат для принятия управленческих решений. Управленческие решения в основном обращены в будущее, поэтому руководителям нужна подробная информация об ожидаемых расходах и доходах. В целях получения такой информации выделяют следующие виды затрат:

- переменные и постоянные;

- релевантные затраты;
- безвозвратные затраты;
- вмененные затраты;
- инкрементные затраты;
- предельные затраты и доходы;
- планируемые и непланируемые.

Классификация затрат для целей контроля и регулирования. В целях контроля и регулирования затрат применяется следующая классификация:

- регулируемые и нерегулируемые;
- эффективные и неэффективные;
- в пределах норм и отклонений от норм;
- контролируемые и неконтролируемые.

### *Тема 3. Планирование и калькулирование затрат*

Сущность и виды себестоимости. Себестоимость представляет собой денежное выражение текущих затрат (природных ресурсов, сырья, материалов, топлива, энергии, основных фондов, трудовых ресурсов и пр.) на производство и реализацию продукции.

Плановая себестоимость - планируемая на определенный период себестоимость производства заданного объема продукции.

Фактическая себестоимость – это сумма затрат, произведенных организацией в ходе производства продукции.

Смета. Смета – расчет (план) предстоящих расходов на осуществление какой-либо деятельности.

Калькулирование себестоимости: системы и методы. Способы распределения затрат на продукцию. Под калькулированием понимают расчет себестоимости единицы продукции (работ, услуг), а калькуляция – документ, в котором оформляется этот расчет. Объект калькулирования – это вид продукции (работ, услуг), на единицу которой определяется себестоимость. Объектами могут быть готовая продукция, заказ, услуги, узел, деталь и др. Калькуляционная единица – измеритель объекта калькулирования (тонны, штуки, метры и т.д.). Калькуляция на изделие (работу, услуги) составляется по статьям затрат.

Основные методы калькуляции:

Прямого счета (простой) – себестоимость единицы продукции определяется путем деления себестоимости всей продукции на количество изделий.

Расчетно-аналитический – основан на нормативном расчете однородных затрат и косвенном распределении комплексных затрат.

Нормативный – основывается на нормах и нормативах использования всех ресурсов.

Параметрический – применим для расчета себестоимости однотипных, но разных по качеству изделий.

Сортовой – определяет себестоимость продукции отдельных сортов, номеров (пряжа), артикулов (обувь).

Попередельный (пофазный) – используется в отраслях массового производства в условиях однородного технологического процесса и последовательных стадий обработки.

Метод исключения затрат состоит в том, что из всей продукции, полученной в комплексной переработке сырья – один вид считается основным, остальные – покупными (побочными).

При коэффициентном методе (методе распределения затрат) – все затраты распределяются между полученной продукцией пропорционально экономически обоснованным коэффициентам.

Комбинированный метод сочетает первые два.

Процесс калькулирования. Независимо от отраслевой принадлежности и других особенностей производства и продажи продукции процесс учёта затрат на производство и формирования производственной себестоимости продукции условно может быть разделен на десять основных этапов (шагов):

1) накапливание в течение месяца прямых затрат на производство на калькуляционных счетах и косвенных затрат на собирательно-распределительных счетах;

2) списание расходов будущих периодов со счёта 97 «Расходы будущих периодов» на основное производство и резервирование предстоящих расходов на счёте 96 «Резервы предстоящих расходов»;

3) списание в конце каждого месяца накопленных на собирательно-распределительных счетах 25 и 26 общепроизводственных и общехозяйственных расходов на счета учёта производства 20, 23 и 28.

4) списание на основное производство (счёт 20) услуг вспомогательного производства со счёта 23 и потерь от брака со счёта 28;

5) разделение фактических затрат на производство за отчётный период между готовой и незаконченной продукцией, оценку затрат в незавершённом производстве;

6) исчисление потерь от брака, списываемых на виновников;

7) оценку возвратных отходов производства и побочной продукции;

8) исчисление суммы затрат на готовую продукцию по каждому носителю затрат;

9) распределение затрат на производство, собранных на их носителях, между объектами калькулирования (видами продукции, работ, услуг);

10) исчисление производственной себестоимости калькуляционной единицы продукции.

От правильности выполненных этих учетно-вычислительных операций зависит точность исчисления производственной себестоимости продукции.

Система расчета полной себестоимости. Для того чтобы получить полную себестоимость продукции или услуг требуется сложить все затраты связанные с производством и продажей.

Калькулирование затрат по видам деятельности. Этот метод известен под названием АВС-метод (от англ. *activity based costing* – учет затрат по видам деятельности) и предполагает распределение затрат по товарам или подразделениям в соответствии с видами деятельности либо процессами, приводящими к этим затратам.

Анализ затрат по видам деятельности можно условно разделить на три этапа.

1. Формулирование цели и определение видов деятельности, влекущих затраты.

2. Распределение затрат по видам деятельности.

3. Суммирование затрат, связанных с разными видами деятельности, и их сравнение.

*Тема 4. Методы управления затратами*

Типы и особенности производств как основа организации учета затрат и калькулирования. Различают поточную и непоточную организацию производства.

При поточной организации основные затраты (расход материалов, амортизация оборудования, расход энергии, расходы на оплату труда и др.) можно учитывать по каждой поточной и автоматической линии в зависимости от конкретных особенностей производства.

При непоточной организации производства, как правило, применяется групповая расстановка оборудования. При этом каждая группа оборудования выполняет одну или несколько операций, не имеющих законченного характера. Поэтому обрабатываемые детали по необходимости передаются от одной группы оборудования к другой, а нередко несколько раз возвращаются к одной и той же группе оборудования, что ведет к значительному увеличению длительности производственного цикла и межоперационных заделов незавершенного производства.

В зависимости от структуры и организации управления производством существуют предприятия с цеховой и бесцеховой структурой управления.

Цеховая и бесцеховая структура управления производством оказывает влияние на построение аналитического сводного учета производственных затрат.

На построение производственного учета большое влияние оказывают также сезонность производства, объем и разнообразие выпускаемой продукции, принципы организации производственных цехов, уровень концентрации и специализации производства, а также другие факторы.

Позаказный и попроцессный методы. Позаказный метод учета затрат – метод, используемый при изготовлении уникальной или выполняемой по специальному заказу

продукции. В промышленности он применяется, как правило, на предприятиях для изготовления изделий ограниченного потребления.

Данный метод предусматривает отнесение затрат на производственные материалы, оплату труда производственных рабочих на каждый индивидуальный заказ или на партию продукции.

Последовательность сбора учета затрат при позаказном методе:

1. Учитываются прямые затраты на производство для каждого изделия;
2. Собираются косвенные затраты (по статьям);
3. Распределяются косвенные затраты пропорционально выбранной базе;
4. Суммируются прямые и косвенные затраты по отдельным заказам;
5. По окончании выполнения заказа определяется себестоимость единицы продукции путем деления всех затрат на количество выпущенной продукции.

Попроцессный метод учета затрат и калькулирования себестоимости продукции применяется в добывающих отраслях промышленности (угольной, горнорудной, газовой, нефтяной, лесозаготовительной и др.) и в энергетике. Кроме того, он может использоваться в перерабатывающих отраслях с простейшим технологическим циклом производства.

Сущность попроцессного метода заключается в том, что прямые и косвенные затраты учитывают по статьям калькуляции сначала по процессам, затем затраты по процессам суммируются и определяют фактическую себестоимость всего выпуска. Себестоимость единицы продукции (работ, услуг) определяют делением суммы всех произведенных за месяц затрат (в целом по итогу и по каждой статье) на количество добытого угля, газа и т.д. за этот же период.

При попроцессном методе объектом учета затрат является технологический процесс, а объектом калькулирования – готовая продукция.

Системы «директ-костинг» и «абзорпшен-костинг». Суть системы «директ - костинг» состоит в том, что себестоимость учитывается и планируется только в части переменных затрат, т.е. лишь переменные затраты распределяются по носителям затрат. Оставшуюся часть издержек (постоянные расходы) собирают на отдельном счете, в калькуляцию не включают и периодически списывают на финансовые результаты, т.е. учитывают при расчете прибыли или убытков за отчетный период.

«Абзорпшен – костинг» – метод калькулирования себестоимости продукции с полным поглощением всех производственных затрат или распределением всех производственных затрат между реализованной продукцией и запасами.

Система «Стандарт-кост» и нормативный метод учета. Система «стандарт-кост» инструмент управления для планирования затрат и контроля за ними. Когда организация применяет систему «стандарт-кост», все затраты выступают как нормативные (стандартные), а не фактические. Нормативные затраты обеспечивают в учетной системе основу для контроля бюджетов. Характерной особенностью установления стандартов является их согласование с исполнителями, т.е. лицами, ответственными за достижение или выполнение стандартов.

Современные методы управления косвенными (накладными) затратами. Кроме рассмотренных к современным методам управления затратами относят: метод управления производством по системе “точно в срок” (just in time); функционально-стоимостной анализ (ФСА); стратегический анализ затрат - Strategic Cost Analysis (SCA); учет затрат по работам - Activity Based Costing (ABC); теория ограничений - Theory of Constraints (ТОС); управление на основе целевых затрат - Таргет-костинг (target costing); анализ безубыточности.(CVP); оценка улучшений - Кайдзен-костинг (Kaizen Costing); бенчмаркинг затрат; конкретный набор наиболее быстрых и эффективных методов и инструментов оптимизации затрат - Кост-киллинг (cost-killing) и др.

Управление затратами по стадиям жизненного цикла продукции. Использование этого метода рассчитано на систематическое сокращение затрат по всему жизненному циклу продукта, включая до- и послепроизводственные услуги. Поскольку на этапе производства степень влияния на издержки невелика, то возможности активного управления ими также ограничены. Поэтому на



издержки прежде всего следует воздействовать в предшествующих производству функциональных областях.

Система таргет-кост. Сущность метода заключается в снижении себестоимости продукции на всем ее производственном цикле, за счет применения производственных, инженерных, научных исследований и разработок.

Система кайзен-кост. Кайзен-костинг - это процесс постепенного снижения затрат на этапе производства продукции, в результате которого достигается необходимый уровень себестоимости и обеспечивается прибыльность производства.

Цель системы - достижение целевой себестоимости на этапе производства изделий.

Цель калькуляции кайзен состоит в достижении заданного уровня сокращения затрат, который постоянно корректируется в сторону его дальнейшего уменьшения.

*Тема 5. Внутрихозяйственные расчеты и бюджетирование в системе управления затратами*

Основные модели внутрихозяйственных расчетов. Внутрихозяйственный расчет является органической составной частью хозрасчета предприятия. Он представляет собой метод руководства производственной деятельностью хозяйственных подразделений, направленный на увеличение производства продукции с наименьшими затратами на основе повышения материальной заинтересованности и ответственности работников этих подразделений.

Модели внутрихозяйственного расчета:

- модель экономического управления по финансовым результатам;
- модель экономического управления по маржинальному доходу и затратам;
- модель экономического управления по маржинальному доходу и затратам с трансфертным ценообразованием;
- модель экономического управления по финансовым результатам с трансфертным ценообразованием.

Основы бюджетирования на предприятии. Под бюджетированием в управленческом учете понимают процесс планирования. Бюджет – это количественный план в денежном выражении, обычно показывающий величину планируемых доходов, и (или) расходов на определенный период времени.

Краткосрочное планирование (сроком до одного года) предполагает разработку бюджетов в целом по предприятию, а также в разрезе его структурных подразделений с разбивкой по кварталам, месяцам, дням. В рамках управленческого учета устанавливается процедура формирования бюджетов, координируется разработка краткосрочных планов всеми подразделениями предприятия.

С помощью информации, формируемой в управленческом учете, а также разработки бюджетов для разных уровней управления производится четкая координация действий менеджеров по систематизации задач, стоящих перед предприятием.

Основой концепции бюджетирования является необходимость комплексного решения проблем управления в организации.

Бюджетное планирование помимо функций планирования и контроля, создает дополнительные конкурентные преимущества, обеспечивая системный эффект для организации.

По принципам составления бюджета различают три основных типа - эволюционный, нормативный и скользящий.

Стандартный бюджетный цикл включает 4 основных этапа: Подготовка, Согласование, Утверждение, Реализация.

По степени устойчивости бюджетов к изменению уровня производства различают два основных типа бюджетов - фиксированные и гибкие.

Мастер - бюджет (основной или сводный бюджет) это совокупность взаимосвязанных бюджетов компании, предназначенных для планирования и управления деятельностью предприятия.

В состав мастер бюджета входит 3 основных бюджета (расчетный баланс, бюджет доходов и расходов и бюджет движения денежных средств) и функциональные бюджеты (операционные,

вспомогательные, специальные), обеспечивающие взаимосвязи финансов и натуральных показателей производства.

#### *Тема 6. Частичный учет затрат*

С помощью традиционного учета полных затрат невозможно качественно выполнить задачи обоснования решений по хозяйственной политике предприятия, а также по осуществлению контроллинга и бюджетирования. Для этого требуется частичный учет специально отбираемых элементов затрат, поэтому его называют современным. Вообще этапы учета традиционного и частичного методов идентичны. Решающее отличие в степени охвата учитываемых издержек.

От цели учета зависит, какие именно издержки принимаются в расчет, поэтому различают три важнейших вида частичного учета:

- 1) система прямого учета затрат (директ-костинг);
- 2) учет покрытия постоянных издержек;
- 3) система учета относительных прямых затрат.

С помощью традиционного учета полных затрат невозможно качественно выполнить задачи обоснования решений по хозяйственной политике предприятия, а также по осуществлению контроллинга и бюджетирования. Для этого требуется частичный учет специально отбираемых элементов затрат. Этапы учета традиционного и частичного методов идентичны. Отличие заключается в степени охвата учитываемых издержек. От цели учета зависит, какие именно издержки принимаются в расчет.

Различают три важнейших вида частичного учета:

- 1) Система прямого учета затрат (директ-костинг);
- 2) Учет покрытия постоянных издержек;
- 3) Система учета относительных прямых затрат.

Отличительной чертой системы прямого учета является то, что все затраты разделяются не только на прямые и накладные, но и на переменные и постоянные.

Система учета покрытия постоянных затрат – это модификация системы учета прямых затрат (директ-костинг). В отличие от классической системы директ-костинга, постоянные затраты предприятия разделяются на составляющие, которые разносятся по отдельным видам выпускаемой продукции и тогда учитываются при расчете характерных для этих видов продукции величин покрытия.

В системе учета относительных прямых затрат Рибеля полностью отказываются от пропорционального распределения постоянных издержек и распределения накладных расходов.

#### *Тема 7. Системы расчета плановых затрат*

Контроль над эффективностью хозяйственной деятельности, бюджетирование, количественное обоснование управленческих решений осуществляется при использовании калькуляции на основе учета частичных затрат. Поэтому расчет плановых затрат также осуществляется лишь в рамках учета предельных плановых издержек.

При планировании наиболее вероятны следующие сочетания количества продукции, продукции, цен и затрат.

Прогнозные затраты – это ожидаемые в будущем издержки, определяемые из произведения прогнозных величин объема продукции и цен. Отклонение фактических затрат от их прогнозных величин может свидетельствовать об ошибках в прогнозе.

Стандартные плановые затраты служат мерой эффективности, с которой будут сопоставляться возникающие в будущем фактические затраты.

Планирование затрат производится в расчете на плановый период. Для этого по всем источникам затрат устанавливается плановая загрузка. Используемые факторы производства учитываются по плановым ценам в необходимом объеме. Далее рассчитываются бюджеты источников затрат, а также себестоимость соответствующих объектов затрат.

Контроль над издержками осуществляется в каждом отчетном периоде. Устанавливается отклонение фактических показателей от их намеченной величины. Эти отклонения анализируются на предмет обусловивших их причин так, чтобы определить те их доли, которые вызваны влиянием

соответствующих факторов. Тем самым выявляются возможные источники потерь и ответственные за них.

Различают жесткий и гибкий подходы к расчету плановых затрат.

Жесткий подход к расчету плановых затрат заключается в том, что плановые затраты устанавливаются применительно лишь к одному плановому уровню использования производственной мощности.

Норматив для калькуляции полной себестоимости единицы продукции определяют путем деления плановых совокупных расходов предприятия на плановую загрузку производственной мощности.

Расход ресурсов учитывается по постоянным расчетным ценам.

Гибкий подход к расчету плановых затрат учитывает различные влияющие на издержки показатели при альтернативных уровнях загрузки производственной мощности. Этим достигается возможность проанализировать причины отклонения фактических издержек от плановых.

Гибкий подход к расчету плановых затрат нацелен на то, чтобы учесть влияние каждого фактора, который воздействует на изменение издержек. Тогда оказывается возможным проанализировать причины этих изменений. В гибком подходе к расчету плановых затрат различают затраты, зависящие (переменные) и не зависящие (постоянные) от объема выпуска продукции и степени использования производственной мощности. В более точных версиях делают различия между строго постоянными и условно-постоянными издержками.

Если при измерении затрат рассматривать не только постоянные и переменные расходы, сколько прямые и косвенные затраты, то можно рассчитывать плановые операционные расходы и стандартные плановые прямые издержки.

#### *Тема 8. Стратегическое управление затратами*

Сущность стратегического управления затратами. Стратегическое управление затратами является важной составной частью концепции стратегического менеджмента и представляет собой процесс принятия и осуществления стратегических решений по затратам, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала организации с возможностями и угрозами внешнего окружения, в котором оно действует.

Стратегическое управление затратами выполняет вспомогательные функции при формировании и реализации стратегии хозяйствующего субъекта.

Управление затратами на стратегическом уровне тесно связано с созданием конкурентного преимущества по затратам. Конкурентное преимущество по затратам хозяйствующего субъекта означает, что совокупные издержки хозяйствующего субъекта при выполнении всех бизнес-функций меньше аналогичных расходов его действительных и потенциальных конкурентов.

Условия эффективного стратегического управления затратами:

1. Есть доступ к источникам дешевого сырья, рабочей силы и другим источникам снижения себестоимости продукции.
2. На рынке преобладает ценовая конкуренция.
3. Различия в товарных марках мало значимы для покупателей.
4. Спрос на продукцию высоко эластичен по цене и достаточно однороден.
5. Отраслевая продукция стандартизирована, покупатель может приобрести ее у разных продавцов.

Основные инструменты стратегического управления затратами. Основными инструментами стратегического управления затратами являются:

1. Стратегический анализ общих затрат
2. Управление факторами поведения затрат
3. Управление динамикой затрат
4. Управление транзакционными издержками

Стратегическое позиционирование. Стратегическое позиционирование не может не влиять на процессы управления издержками предприятия. В зависимости от того какой тип

конкурентного преимущества хочет получить организация выбираются соответствующие инструменты стратегического управленческого учета.

Анализ стратегий развития организации показал, что в целом можно выделить два типа конкурентных преимуществ: лидерство в издержках (ценах) и лидерство продукции (качество, уникальность). Исходя из этого, разделим концепции и технологии стратегического управленческого учета на те, объектом управления которых являются издержки и себестоимость, и те, где объект управления - это качество продукции (услуг).

## 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ (УКАЗАНИЯ) К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Практические занятия – одна из важнейших форм учебного процесса по дисциплине. На практические занятия выносятся узловые, наиболее важные и сложные вопросы, без знания которых ориентироваться в дисциплине невозможно. Поэтому главным условием усвоения дисциплины является тщательная подготовка студента к каждому практическому занятию.

При подготовке к практическим занятиям необходимо своевременно выяснить, какой объем информации следует усвоить, какие умения приобрести для успешного освоения дисциплины, какими навыками овладеть. Сведения о тематике занятий, количестве часов, отводимых на каждое занятие, список литературы, а также другие необходимые материалы содержатся в рабочей программе дисциплины.

Регулярное посещение занятий способствует успешному овладению профессиональными знаниями, помогает студентам наилучшим образом организовать время. Для того, чтобы содержательная информация по дисциплине запоминалась, целесообразно изучать ее поэтапно – по темам и в строгой последовательности, поскольку последующие темы, как правило, опираются на предыдущие. При подготовке к практическим занятиям целесообразно до занятия внимательно 1–2 раза прочитать нужную тему, попытавшись разобраться со всеми теоретико-методическими положениями и примерами.

На практических занятиях студенты выполняют задания и решают задачи и кейс-задачи. В процессе решения задач происходит обсуждение вариантов решения задач. Обсуждения направлены на освоение научных основ, эффективных методов и приемов решения конкретных практических задач, на развитие способностей к творческому использованию получаемых знаний и навыков.

Основная цель проведения практических занятий заключается в получении и закреплении знаний по дисциплине. Практическое занятие проводится в форме решения задач, а также выполнения заданий.

В ходе подготовки к практическому занятию студенту следует внимательно изучить материалы темы, а затем начать чтение учебной литературы. При работе над рекомендованными источниками и литературой необходимо помнить, что здесь недостаточно ограничиваться лишь беглым ознакомлением или просмотром текста. Необходимо внимательное чтение учебной литературы. Следует не ограничиваться одним учебником или учебным пособием, а рассмотреть как можно больше материала по интересующей теме.

Обязательным условием подготовки к практическому занятию является изучение примеров решения задач. Для этого следует обратиться к практикумам по дисциплине. В ходе самостоятельной работы студенту необходимо отслеживать научные статьи в специализированных изданиях, а также изучать статистические материалы, соответствующей каждой теме.

При подготовке к практическим занятиям следует руководствоваться указаниями и рекомендациями преподавателя, использовать основную литературу из представленного им списка. Для наиболее глубокого освоения дисциплины рекомендуется изучать литературу, обозначенную как «дополнительная» в списке литературы.

Наиболее трудоемкой, но совершенно необходимой, частью подготовки к практическому занятию является конспектирование. Конспективная форма записи требует не только фиксации наиболее важных положений источника, но и приведения необходимых рассуждений, доказательств. Нередко в конспект включают и собственные замечания, размышления, оставляемые, как правило, на полях. Конспект составляется в следующей последовательности:

а) после ознакомления с определенной темой составляется его план, записывается название источника, указывается автор, место и год издания работы;

б) конспективная запись разделяется на части в соответствии с пунктами плана.

Каждая часть должна содержать изложение какого-либо положения, а также его аргументацию. В ходе работы подчеркивается наиболее существенное, делаются пометки на полях.

Студенту рекомендуется следующая схема подготовки к практическому занятию:

1. Проработать материал практического занятия;
2. Прочитать основную и дополнительную литературу, рекомендованную по изучаемой теме;
3. Провести конспектирование материала;
4. Ответить на вопросы плана практического занятия;
5. Выполнить домашнее задание;
6. Проработать задания и практические задачи;
7. При затруднениях сформулировать вопросы к преподавателю.

Успешное усвоение дисциплины позволит студентам принимать активное участие в проводимых ежегодно научных конференциях, конкурсах научных работ.

*Практическое занятие по теме 1. Сущность управления затратами предприятия*

К практическому занятию студенту необходимо подготовиться к обсуждению следующих вопросов: связь целей в менеджменте с показателями затрат; проблемы управления затратами на современном предприятии.

Вопросы для обсуждения:

1. Сущность понятий издержки, расходы и затраты.
2. Содержание используемых в рыночной экономике понятий: вмененные затраты, релевантные затраты, общие затраты, предельные затраты.
3. Особенности затрат, как объекта управления.
4. Задачи управления затратами.
5. Субъекты управления затратами.
6. Функции управления затратами: прогнозирование и планирование затрат, организация, координация и регулирование, активизация и стимулирование, учет, анализ и контроль (мониторинг) затрат.
7. Принципы управления затратами.
8. Себестоимость и эффективность работы предприятий.
9. Управление затратами на производство и реализацию продукции.

*Практическое занятие по теме 2. Классификация затрат для целей управления*

При подготовке к практическому занятию студентам необходимо рассмотреть: классификации затрат по важнейшим признакам в отечественной практике учета; сходства и различия отечественных и зарубежных (западных) группировок затрат. Подготовиться к решению практической ситуации.

Тест:

1. Явные издержки – это:
  - А) плановые затраты, связанные с производством и обращением продуктов, товаров, работ и услуг;
  - Б) прогнозные затраты, связанные с производством и обращением продуктов, товаров, работ и услуг;
  - В) фактические затраты, связанные с производством и обращением продуктов, товаров, работ и услуг;
  - Г) управленческие расходы, связанные с производством и обращением продуктов, товаров, работ и услуг.
2. Вмененные издержки – это:
  - А) плановая прибыль организации, полученная на альтернативном рынке;
  - Б) плановая прибыль организации, полученная по альтернативной цене;
  - В) фактическая прибыль организации, полученная в результате производства и продажи альтернативного товара;
  - Г) упущенная выгода, связанная с выбором производства альтернативного товара, по альтернативной цене, на альтернативном рынке.
3. Для процесса принятия управленческих решений затраты организации подразделяются на:

А) затраты краткосрочного и долгосрочного периодов;  
 Б) планируемые и непланируемые;  
 В) по местам и сферам их возникновения, функциям деятельности и центрам ответственности;

Г) явные и альтернативные, релевантные и нерелевантные, эффективные и неэффективные.

4. Для процесса прогнозирования затраты организации подразделяются на:

А) затраты краткосрочного и долгосрочного периодов;

Б) планируемые и непланируемые;

В) эффективные и неэффективные;

Г) регулируемые и нерегулируемые.

5. Для процесса планирования затраты организации подразделяются на:

А) прогнозируемые и непрогнозируемые;

Б) явные и вмененные;

В) планируемые и непланируемые;

Г) релевантные и нерелевантные.

Задание 1. Отрадите взаимосвязи разных групп затрат, как, например, показано ниже в таблице.

Полные затраты		
Постоянные	Переменные	
Косвенные постоянные	Косвенные переменные	Прямые переменные
Косвенные		Прямые

Задание 2. Опишите ситуации применения разных категорий затрат

Категория	Описание ситуации, когда применяется такая категория
Затраты	
Платежи	
Расходы	
Издержки	
Стоимость	
Себестоимость	

Задание 3.

Определите какие из ниже приведенных затрат могут быть контролируемыми, неконтролируемыми и частично контролируемыми: прямые материальные затраты; заработная плата производственного персонала; амортизация оборудования; освещение производственных помещений; смазочные и другие вспомогательные материалы; расходы на обслуживание оборудования; затраты на электроэнергию в производственных цехах; доля накладных расходов отнесенная на затраты цеха в результате их распределения.

Задача 1. Торговое предприятие имеет показатели, представленные в таблице 1.

Таблица 1.

Показатели	Значения
Выручка от реализации (товарооборот), тыс. руб.:	1000
объем реализации, шт.	1000
цена за единицу, тыс. руб.	1
Торговые издержки, тыс. руб.:	260
расходы на рекламу, тыс. руб.	120
содержание персонала, тыс. руб.	80
командировочные расходы, тыс. руб.	60
Арендная плата за торговые помещения, тыс. руб.	150

Предполагается освоение нового рынка сбыта. Дополнительный объем реализации должен составить 200 штук, продажная цена не изменится. Величина переменных издержек составит 800 руб. на единицу товара. При этом предусмотрено увеличить на: 30 % – расходы на рекламу; 20 % – арендную плату за новые торговые помещения; 10 % – командировочные расходы.

Определить приростные затраты и доход, предельные затраты и предельный доход.

Задача 2. Предприятием А, реализующим продукцию на внешнем рынке, впрок были закуплены основные материалы на сумму 500 руб. Впоследствии в связи с изменением технологии выяснилось, что для собственного производства эти материалы малопригодны. Произведенная из них продукция окажется неконкурентоспособной на внешнем рынке. Однако российский партнер готов купить у данного предприятия продукцию, изготовленную из этих материалов, за 800 руб. При этом дополнительные затраты предприятия А по изготовлению продукции составят 600 руб. Целесообразно ли принимать подобный заказ?

*Практическое занятие по теме 3. Планирование и калькулирование затрат*

При подготовке к практическому занятию студентам необходимо рассмотреть следующие вопросы: позаказная калькуляция; попроцессная калькуляция. Необходимо подготовиться к решению задач.

Тест.

1. Себестоимость продукции (работ, услуг) – представляет собой ...

– натуральную оценку используемых в процессе производства продукции (работ, услуг) природных ресурсов, материалов, топлива, энергии, основных фондов, трудовых ресурсов, а также других затрат на её производство и реализацию;

– стоимостную оценку используемых в процессе производства продукции (работ, услуг) природных ресурсов, материалов, топлива, энергии, основных фондов, трудовых ресурсов, а также других затрат на её производство и реализацию.

2. Что включают в себестоимость продукции:

– затраты на оплату труда;

– затраты на утилизацию;

– затраты, связанные с использованием природного сырья;

– затраты некапитального характера, связанные с совершенствованием технологии и организации производства, а также с улучшением качества продукции.

3. В зависимости от места возникновения затрат в хозяйственной деятельности предприятия различают себестоимость:

– плановую, расчётную и отчётную (фактическую);

– цеховую, производственную и полную себестоимость;

– основную и вспомогательную.

4. Производственная себестоимость – это:

– затраты цеха на изготовлении продукции;

– сумма производственных затрат цеха и общезаводских расходов, которые включают расходы по управлению предприятием;

– затраты на производство и реализацию продукции.

5. Под цеховой себестоимостью понимаются:

– затраты цеха на изготовлении продукции;

– сумма производственных затрат цеха и общезаводских расходов, которые включают расходы по управлению предприятием;

– затраты на производство и реализацию продукции.

Задача 1. Определить расходы и себестоимость единицы продукции при изменении объема работы.

Исходные данные: расходы предприятия 1500 тыс. руб.;

переменные расходы 35 %; себестоимость продукции 690 р./ед.;

изменения объема работы - 4,2 %.

Задача 2. Определить маржинальный вклад по каждому виду работ, его критический объем при установленной структуре перевозок.



Исходные данные:

Доля грузовых перевозок 87,5 %;

Доля пассажирских перевозок дальнего сообщения 8,6 %;

Доля пассажирских перевозок пригородного сообщения 3,9 %;

Доходная ставка грузовых перевозок 249,325 коп/10ткм.;

Доходная ставка пассажирских перевозок дальнего сообщения 510,128 коп/10ткм.;

Доходная ставка пассажирских перевозок пригородного сообщения 81,250 коп/10ткм.;

Себестоимость грузовых перевозок в части зависящих расходов 44,837 коп/10ткм.;

Себестоимость пассажирских перевозок дальнего сообщения в части зависящих расходов 254,125 коп/10ткм.;

Себестоимость пассажирских перевозок пригородного сообщения в части зависящих расходов 89,152 коп/10ткм.;

Постоянные расходы 380 млн. руб.

Задача 3. Ожидаемая сумма косвенных расходов ООО «Новая волна» на предстоящий период составляет 82 700 руб. В качестве базы для их распределения выбрана заработная плата основных производственных рабочих, которая, по оценкам планово-экономического отдела, ожидается в сумме 32 000 руб.

Необходимо определить себестоимость одного изделия, если фактические затраты материала составили 20 000 руб., а затраты на оплату труда производственных рабочих по изготовлению изделия — 4200 руб.

#### *Практическое занятие по теме 4. Методы управления затратами*

В ходе подготовки к практическому занятию студентам следует рассмотреть такие вопросы, как: современные системы управления затратами (таргет-костинг, кайзен-костинг, калькулирование на различных этапах жизненного цикла товара); управление затратами в сфере услуг. Также необходимо подготовиться к решению сквозной задачи.

Задача 1. Предприятие «Инновации» произвело 10 тыс. шт. изделий. На отчетную дату реализовано 8 тыс. шт. Производственная себестоимость составила 1 млн. руб., а издержки по управлению и сбыту — 100 тыс. руб. Используя попроцессный метод калькулирования, определить себестоимость единицы продукции.

Задача 2. При производстве металлического порошка на первой производственной стадии получено 500 т вещества, расходы процесса составляют 87 412 руб. 450 т этого вещества отправлено на дальнейшую обработку, на вторую стадию, в результате получено 300 т порошка, расходы второго процесса — 31 218 руб. В отчетном периоде продано 250 т порошка, бытовые расходы составили 10 200 руб. Составить калькуляцию себестоимости на тонну, используя попредельный метод калькулирования.

Задача 3. Производственная компания после детального анализа рынка определяет целевую цену за свой продукт в размере 500 руб./ед. В соответствии со своей рыночной стратегией компания планирует продать в течение месяца 100 000 ед. продукта. Таким образом, целевая выручка от продажи составит 500 руб./ед. x 100 000 ед. = 50 000 000 руб.

Для определения целевой прибыли компания ориентируется на отраслевой коэффициент рентабельности продаж (ROS) в 20%. По методу таргет-костинг определить целевую себестоимость на единицу продукции.

#### *Практическое занятие по теме 5. Внутрихозяйственные расчеты и бюджетирование в системе управления затратами*

При подготовке к практическому занятию необходимо рассмотреть вопрос: составление и исполнение бюджета. Подготовиться к решению кейса и выполнению командного задания по теме занятия.

Задание 1. Предприятие производит два изделия А и Б. Изделие А изготавливает цех № 1, а изделие Б — цех № 2. Для производства изделий используется материал X и материал У. Цена закупки материала X — 1,8-руб. за 1 кг. Цена закупки материала У — 4,0 руб. за 1 кг. Труд производственных рабочих оплачивается по ставке 3,0 руб. за 1 час. Накладные расходы

распределяются на основе количества часов работы производственных рабочих. Сумма ожидаемых общепроизводственных расходов составляет 69000 руб.

Подготовьте следующие документы: 1) бюджет продаж (программу сбыта); 2) производственную программу; 3) бюджет потребности в материалах; 4) бюджет прямых затрат на оплату труда; 5) бюджет цеховой себестоимости.

*Практическое занятие по теме 6. Частичный учет затрат*

При подготовке к занятию студентам необходимо повторить лекционный материал по теме, подготовиться к решению практической ситуации.

Вопросы для обсуждения:

1. Какие системы частичного учета известны сегодня?
2. Как иначе называют систему прямого учета затрат и почему? Каковы отличительные черты этой системы?
3. Как определяется краткосрочный результат хозяйственной деятельности в системе прямого учета? Когда совпадает результат этой системы с результатом, рассчитанным по традиционной системе полного учета затрат?
4. Каковы недостатки системы прямого учета?
5. Как рассчитывается прибыль в системе учета покрытия постоянных затрат?
6. Какова иерархия элементов постоянных издержек?
7. Каковы преимущества метода учета покрытия постоянных затрат по сравнению с директ-костингом?
8. На каких принципах основана система учета относительных прямых затрат Рибеля?

Задание 1.

Заполнить таблицу примерами.

Показатели	Примеры
Затраты, имеющие характер платежей	
Затраты, не имеющие характер платежей	

*Практическое занятие по теме 7. Системы расчета плановых затрат*

При подготовке к занятию студентам необходимо повторить лекционный материал по теме, подготовиться к решению задач.

Вопросы для обсуждения:

1. Каковы основные недостатки расчета фактических или нормативных затрат?
2. Какие задачи возникают перед расчетом плановых затрат?
3. Объясните применимость понятий стандартных и прогнозных издержек для расчета плановых затрат.
4. Чем отличаются друг от друга жесткий и гибкий подходы к расчету плановых затрат?
5. Дайте пояснения по поводу отклонений в учете издержек, которые проявляются как недостаток жесткого подхода к расчету плановых затрат.
6. Что представляют собой и как возникают отклонения фактических затрат от плановых в результате отклонений факта от плана в части использования производственной мощности и уровня потребления покупных ресурсов?
7. Приведите различные варианты вычисления издержек и отклонений их фактических величин от плановых при использовании гибкого подхода к расчету плановых затрат.
8. Что отличает расчет предельных плановых издержек от гибкого подхода к расчету плановых затрат на основе учета полных издержек?
9. Из каких посылок исходят при расчете плановых пооперационных и целевых затрат?

*Практическое занятие по теме 8. Стратегическое управление затратами*

При подготовке к практическому занятию студентам необходимо рассмотреть следующие вопросы: стадии стратегического управления затратами; концепции в области управления затратами; направления стратегического менеджмента, лежащие в основе управления затратами; этапы анализа цепочки ценностей; проблемы, характерные для процесса стратегического управления затратами.

Вопросы для обсуждения:

1. Каковы цели и задачи управления затратами?
2. Перечислите стадии стратегического управления затратами.
3. Каковы основные проблемы, характерные для процесса стратегического управления затратами?

### 3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

*Рекомендации по планированию и организации времени, необходимого на изучение дисциплины:*

Успешное освоение дисциплины «Управление затратами» базируется на обязательном посещении всех видов занятий, предусмотренных рабочей программой по дисциплине. Лекционные занятия включают изложение, обсуждение и разъяснение основных положений дисциплины, методику расчета себестоимости, примеры решения задач, знание которых необходимо в ходе реализации всех остальных видов занятий и в самостоятельной работе студентов. На практических занятиях материал, излагаемый на лекциях, закрепляется, расширяется и дополняется при решении задач.

Самостоятельная работа студентов по дисциплине «Управление затратами» включает: усвоение текущего материала, самостоятельное изучение тем теоретического курса, решение задач, выполнение домашних заданий, подготовку к промежуточной аттестации.

Используя учебники, учебные пособия, основную литературу, а также другие источники и литературу по изучаемой теме, студент самостоятельно прорабатывает его проблематику, сверяясь с программой и следуя соответствующим методическим рекомендациям к темам дисциплины. При чтении литературы необходимо ответить на поставленные в методических указаниях вопросы, обратить внимание на проблемы, выделенные в предлагаемых методических рекомендациях, решить задачи по изучаемым темам. При изучении более сложных и объемных тем предлагается разобраться в формулах, дополнительно прочитать рекомендуемую учебную литературу.

Рекомендуется при изучении дисциплины «Управление затратами» усваивать информацию последовательно. Поэтому после проведения каждого лекционного занятия необходимо повторить полученную в ходе проведения лекции информацию, и затем закрепить ее на практических занятиях, а также при решении выданных домашних заданий.

Допуск к промежуточной аттестации по дисциплине предполагает активное участие студента на занятиях, а также своевременное выполнение домашних и самостоятельных заданий.

*Описание последовательности действий студента, или «сценарий изучения дисциплины»:*

Логика (структура) и содержание дисциплины отвечает поставленной задаче изучения сущности и принципов управления затратами, методологических подходов планирования, контроля, анализа и регулирования затрат.

В порядке реализации этой задачи необходимо, прежде всего, изучить сущность управления затратами предприятия. Затем следует рассмотреть классификации затрат для целей управления.

После освоения темы классификация затрат для целей управления можно переходить к теме себестоимость продукции, системы и методы калькуляции себестоимости.

Затем следует рассмотреть методы управления затратами. Разобраться, влияют ли особенности производства на процесс учета затрат и калькулирования.

Далее необходимо рассмотреть сущность и механизм внутрихозяйственных расчетов и бюджетирования в системе управления затратами. После этого изучаются такие темы, как частичный учет затрат и системы расчета плановых затрат.

При изучении дисциплины очень полезно самостоятельно изучать материал, который был прочитан на лекции или практическом занятии. Тогда материал будет гораздо понятнее.

При изучении дисциплины необходимо следовать изложению материала на лекции. Для понимания материала и качественного его усвоения рекомендуется такая последовательность действий:

1. После прослушивания лекции и окончания учебных занятий, при подготовке к занятиям следующего дня, нужно сначала просмотреть и обдумать текст лекции, прослушанной в этот же день.

2. При подготовке к лекции следующего дня, нужно просмотреть текст предыдущей лекции.

3. В течение недели выбрать время (минимум 1-час) для работы с литературой в библиотеке.

4. При подготовке к практическим занятиям следующего дня, необходимо сначала прочитать основные понятия и разобрать примеры из лекции по теме домашнего задания. При выполнении задания или решении задачи нужно сначала понять, что требуется определить в задаче, какой теоретический материал нужно использовать, наметить план решения задачи. Если задача решена «по образцу» аудиторной задачи, или из методического пособия, нужно после решения такой задачи обдумать ход решения и попробовать решить аналогичную задачу самостоятельно.

В процессе изложения материала используются: словесное описание (вербальный анализ), статистическое описание (формулы) и графическая интерпретация.

*Рекомендации по работе с литературой:*

Теоретический материал курса становится более понятным, когда дополнительно к прослушиванию лекции и освоению конспекта, изучаются учебники по управлению затратами. Литературу по дисциплине «Управление затратами» рекомендуется изучать в библиотеке. Полезно использовать несколько учебников.

Рекомендуется, кроме «заучивания» материала, добиваться состояния понимания изучаемой темы дисциплины. С этой целью рекомендуется после изучения очередного параграфа решить несколько простых задач на данную тему. Кроме того, очень полезно мысленно задать себе следующие вопросы (и попробовать ответить на них): о чем этот параграф, какие новые понятия введены, каков их смысл, какие формулы применяются для решения конкретной задачи. При изучении теоретического материала всегда нужно конспектировать материал.

Работу с литературой студентам необходимо начинать со знакомства с основной и дополнительной литературой, периодическими изданиями и методическими указаниями к самостоятельной работе студента.

Выбрав нужный литературный источник, студенту следует найти интересующую его тему по оглавлению или алфавитному указателю, а затем приступить к непосредственному изучению содержания соответствующей главы источника. В случае возникших затруднений в восприятии и осмыслении материала, представленного в одном литературном источнике, студенту следует обратиться к другим источникам, в которых изложение материала может оказаться более доступным.

Следует отметить, что работа с учебной, справочной и другой литературой даёт возможность студенту более глубоко ознакомиться с базовым содержанием дисциплины «Управление затратами», уловить целый ряд нюансов и особенностей указанной дисциплины.

При работе с литературой необходимо, во-первых, определить, с какой целью студент обращается к источникам: найти новую, неизвестную информацию; расширить, углубить, дополнить имеющиеся сведения; познакомиться с другими точками зрения по определенному вопросу; научиться применять полученные знания, усовершенствовать умения; уточнить норму языка.

Исходя из этих целей, выбирать источники: для получения основных знаний по теме, разделу следует обратиться к учебникам, название которых совпадает с наименованием дисциплины; для формирования умений - к практикумам; в получении более глубоких знаний по отдельным темам, проблемам помогут научные статьи, монографии, книги; при подготовке докладов, сообщений, рефератов целесообразно обратиться также к научно-популярной литературе.

Выбрав несколько источников для ознакомления необходимо, изучить их оглавление; это позволит определить, представлен ли там интересующий вопрос, проблема, в каком объеме он освещается. После этого нужно открыть нужный раздел, параграф, просмотреть, пролистать их, обратив внимание на заголовки и шрифтовые выделения, чтобы выяснить, как изложен необходимый материал в данном источнике (проблемно, доступно, очень просто, популярно интересно, с представлением разных позиций, с примерами и прочее). Так можно на основании

ознакомительного, просмотрового чтения из нескольких книг, статей выбрать одну-две или больше для детальной проработки.

После этого рекомендуется переходить к изучающему и критическому видам чтения: фиксировать в форме тезисов, выписок, конспекта основные, значимые положения, при этом необходимо отмечать свое согласие с автором или возможные спорные моменты, возражения. Известную информацию рекомендуется пропускать, искать в данном источнике новое, дополняющее знания студента по предмету, определяя, что из этого важно, а что носит факультативный, дополнительный, может быть занимательный характер. Обязательно рекомендуется указать авторов, название, выходные данные источника, с которым работал студент, т.е. оформить библиографические сведения об изученном источнике.

*Советы по подготовке к промежуточной аттестации:*

В процессе подготовки к промежуточной аттестации рекомендуется:

- 1) ознакомиться с перечнем вопросов, выносимых на промежуточную аттестацию;
- 2) повторить, обобщить и систематизировать информацию, полученную на протяжении всего учебного периода в процессе посещения лекций, практических занятий, чтения учебников, учебных пособий, монографий, сборников научных статей, журналов и газетных публикаций, предлагаемых для углубленного изучения той или иной темы;
- 3) просмотреть: конспекты лекций; конспекты, содержащие основные положения концепций авторов, работы которых изучались во время самостоятельной работы;
- 4) выучить определения основных понятий и категорий;
- 5) научиться решать задачи.

Таким образом, при подготовке к промежуточной аттестации нужно изучить теорию, в частности, определения всех понятий, классификации, методов, самостоятельно решить по несколько типовых задач из каждой темы. При решении задач необходимо научиться интерпретировать полученные результаты.

*Разъяснения по работе с тестовой системой курса:*

Тестовые задания предназначены для проведения текущего и итогового контроля усвоения содержания дисциплины.

Используются следующие формы тестовых заданий: открытая, закрытая (с выбором одного или нескольких правильных ответов), на установление соответствия и последовательности, на дополнение.

При выполнении тестов, прежде всего, студенту рекомендуется внимательно прочитать задание, ответить на вопрос или решить задачу.

Для того, чтобы правильно выполнить задание закрытой формы (надо отметить один или более правильных ответов), необходимо прочитать тестовое утверждение и в приведенном списке отметить сначала те ответы, в которых студент уверен, и определить те, которые точно являются ошибочными, затем еще раз прочитать оставшиеся варианты, подумать, не являются ли еще какие-то из них правильными. Важно дочитать варианты ответов до конца, чтобы различить близкие по форме, но разные по содержанию ответы.

*Разъяснения по выполнению домашних заданий:*

При выполнении домашних заданий сначала необходимо прочитать условие задачи. При выполнении упражнения или задачи нужно понять, что требуется определить в задаче, какой теоретический материал нужно использовать, наметить план решения задачи.