



**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**«ИРКУТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

ФГБОУ ВО «ИГУ»

Факультет бизнес-коммуникаций и информатики

Кафедра предпринимательства и управления в сфере услуг и рекламы

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

по дисциплине Б1.О.22 Управленческий учет и анализ

направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом

направленность (профиль) Управление персоналом

Одобен  
УМК факультета бизнес-коммуникаций  
и информатики

Разработан в соответствии с ФГОС ВО

с учетом требований проф. стандарта

Председатель УМК

В.К. Карнаухова

*ФИО, должность, ученая степень, звание*

*подпись, печать*

Разработчики:

  
*(подпись)*

доцент

*(занимаемая должность)*

В.Н. Чипизубова

*(инициалы, фамилия)*

**Цель фонда оценочных средств.** Оценочные средства предназначены для контроля и оценки образовательных достижений обучающихся, освоивших программу учебной дисциплины «Б1.О.22 Управленческий учет и анализ». Перечень видов оценочных средств соответствует рабочей программе дисциплины.

**Фонд оценочных средств включает** контрольные материалы для проведения текущего контроля (в следующих формах: тест, устный опрос, практическое задание, решение задач, контрольная работа) и промежуточной аттестации в форме вопросов и заданий к экзамену.

**Структура и содержание заданий** – задания разработаны в соответствии с рабочей программой дисциплины «Б1.О.22 Управленческий учет и анализ».

### 1. Паспорт фонда оценочных средств

<b>Компетенция</b>	<b>Индикаторы компетенций</b>	<b>Результаты обучения</b>
ОПК-1 Способен применять знания (на промежуточном уровне) экономической, организационной, управленческой, социологической и психологической теорий, российского законодательства в части работы с персоналом при решении профессиональных задач	ОПК-1.1	Применяет знания Трудового кодекса Российской Федерации и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, при оформлении процедур приема, увольнения, перевода и перемещения персонала
	ОПК-1.2	Применяет социально-психологические методы в профессиональной практической деятельности
	ОПК-1.3	Владеет навыками анализа экономических показателей деятельности организации, показателей по труду (в том числе производительности труда), а также навыками разработки, экономического обоснования мероприятий по их улучшению и умением применять их на практике

<b>Компетенция</b>	<b>Индикаторы компетенций</b>	<b>Результаты обучения</b>
ОПК-4 Способен применять современные технологии и методы оперативного управления персоналом, вести документационное сопровождение и учет	ОПК-4.1	Способен к разработке и внедрению кадровой и управленческой документации, оптимизации документооборота и схем функциональных взаимосвязей между подразделениями, организовывать архивное хранение документов
	ОПК-4.2	Способен к оформлению кадровых процедур приема, увольнения, перевода на другую работу и перемещения персонала в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации
	ОПК-4.3	Обладает теоретическими знаниями, практическими навыками в области организации управленческого учета и учета персонала, планирования, учета, анализа, контроля кадровых процессов

## **2. Показатели и критерии оценивания компетенций, шкалы оценивания**

### **2.1. Показатели и критерии оценивания компетенций**

<b>№ п/п</b>	<b>Раздел, тема</b>	<b>Код индикатора компетенции</b>	<b>Наименование ОС</b>	
			<b>ТК</b>	<b>ПА</b>
1	Управленческий учет в системе управления организации	ОПК-4.1, ОПК-4.3	Тест, УО, Пз	Тест
2	Классификация затрат	ОПК-1.3, ОПК-4.3, ОПК-1.1	Тест, РЗ, Пз	Тест
3	Учет и распределение накладных расходов	ОПК-1.3, ОПК-4.3	Тест, РЗ	Тест
4	Бюджетирование в системе управленческого учета	ОПК-4.1, ОПК-1.3, ОПК-4.3	Тест, Пз	Тест
5	Контроль бюджетов и анализ отклонений	ОПК-1.3, ОПК-4.1, ОПК-4.3	Тест, РЗ, Пз	Тест
6	Управленческий учет персонала организации	ОПК-1.3, ОПК-4.3, ОПК-4.1	Тест, КР, Пз	Тест
7	Бюджетирование системы управления персоналом организации	ОПК-1.2, ОПК-4.1, ОПК-4.3, ОПК-1.1, ОПК-1.3	Тест, УО, Пз	Тест
8	Управленческая отчетность как основа принятия управленческих решений	ОПК-1.3, ОПК-4.1, ОПК-4.3, ОПК-1.2	Тест, УО, Пз	Тест

**2.2. Критерии оценивания результатов обучения для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации**

<b>Оценочное средство</b>	<b>Критерии оценивания</b>	<b>Шкала оценивания</b>
Тест	Студентом даны правильные ответы на 71%-100% заданий	Зачтено
	Студентом даны правильные ответы менее чем на 70% заданий	Незачтено
Устный опрос	1. Знает понятия основных разделов программы изучаемого курса; 2. Приобрел необходимые умения и навыки, освоил вопросы практического применения полученных знаний, не допустил фактических ошибок при ответе; 3. Достаточно последовательно и логично излагает теоретический материал, допуская лишь незначительные нарушения последовательности изложения и некоторые неточности; 4. Показывает всесторонние, систематизированные, глубокие знания учебной программы дисциплины и умение уверенно применять их	Зачтено
	1. Фрагментарные знания базовых понятий; 2. Слабо выражена способность к самостоятельному аналитическому мышлению, имеются затруднения в изложении материала, отсутствуют необходимые умения и навыки; 3. Допущены грубые ошибки и незнание терминологии, отказ отвечать на дополнительные вопросы, знание которых необходимо для получения положительной оценки; 4. Ответ содержит существенные пробелы в знаниях основного содержания темы	Незачтено
Практическое задание	Задание выполнено верно. Выбран оптимальный путь решения. Присутствует развернутое описание алгоритма решения	Зачтено
	В работе получен неверный ответ, связанный с грубыми ошибками допущенными в ходе решения, либо решение отсутствует полностью	Незачтено
Решение задач	Решение задачи выполнено верно. Выбран оптимальный путь решения. Присутствует развернутое описание алгоритма решения	Зачтено
	В задаче получен неверный ответ, связанный с грубыми ошибками допущенными в ходе решения, либо решение отсутствует полностью	Незачтено

<b>Оценочное средство</b>	<b>Критерии оценивания</b>	<b>Шкала оценивания</b>
Контрольная работа	Студент правильно выполнил поставленное задание. Написал решения задач в установленной форме, представил решения большинства/всех заданий, предусмотренных в работе. Студент может частично или полно объяснить полученные результаты	Зачтено
	Студент не выполнил все задания работы и не может объяснить полученные результаты	Незачтено

### **2.3. Оценочные средства для текущего контроля (примеры)**

#### **2.3.1. Материалы для компьютерного тестирования обучающихся**

##### **Общие критерии оценивания**

<b>Процент правильных ответов</b>	<b>Оценка</b>
91% – 100%	5 (отлично)
81% – 90%	4 (хорошо)
71% – 80%	3 (удовлетворительно)
Менее 70%	2 (неудовлетворительно)

##### **Соответствие вопросов теста индикаторам формируемых и оцениваемых компетенций**

<b>№ вопроса в тесте</b>	<b>Код индикатора компетенции</b>
1	ОПК-1.2, ОПК-4.1, ОПК-4.3
2	ОПК-4.1, ОПК-4.3
3	ОПК-1.3, ОПК-4.3
4	ОПК-1.2, ОПК-4.3
5	ОПК-4.1
6	ОПК-1.3, ОПК-4.3
7	ОПК-1.3, ОПК-4.1
8	ОПК-1.3, ОПК-4.1
9	ОПК-1.3, ОПК-4.3
10	ОПК-1.3, ОПК-4.1
11	ОПК-1.3
12	ОПК-4.1, ОПК-4.3
13	ОПК-1.3, ОПК-4.1
14	ОПК-4.1, ОПК-4.3
15	ОПК-1.3, ОПК-4.3
16	ОПК-1.3, ОПК-4.3
17	ОПК-4.1, ОПК-4.3

##### **Ключ ответов**

№ вопроса в тесте	Номер ответа (или ответ, или соответствие)
1	d
2	c
3	b
4	b
5	a
6	c
7	c
8	c
9	c
10	b
11	a
12	c
13	c
14	c
15	b
16	a
17	a

### **Перечень тестовых вопросов**

*№ 1. Задание с единичным выбором. Выберите один правильный ответ.*

Что представляет собой комплексный HR-бюджет организации?

- a. финансовый документ, отражающий расходы на содержание персонала организации по оплате труда и социальному страхованию
- b. финансовый документ, отражающий расходы на содержание персонала организации на основе предоставляемых социальных льгот и компенсаций
- c. финансовый документ, отражающий расходы на содержание персонала организации по подбору, найму, адаптации персонала
- d. финансовый документ, отражающий совокупные расходы на содержание персонала организации в соответствии с требованиями трудового законодательства и поставленными управленческими целями

*№ 2. Задание с единичным выбором. Выберите один правильный ответ.*

Цель ведения управленческого учета:

- a. составление бухгалтерской отчетности для внешних пользователей
- b. составление налоговых деклараций
- c. обеспечение сбора и обработки информации для планирования, управления и контроля финансово-хозяйственной деятельности

*№ 3. Задание с единичным выбором. Выберите один правильный ответ.*

Что такое бюджетирование в системе управленческого учета?

- a. Процесс подготовки финансовой отчетности
- b. Процесс планирования и контроля доходов и расходов организации

с. Процесс определения налоговой базы

*№ 4. Задание с единственным выбором. Выберите один правильный ответ.*

Как планировать и нормировать расходы на работников при составлении HR-бюджета?

- a. рассчитывать среднюю заработную плату по рынку труда
- b. ориентироваться на ценности компании и бизнес-стратегию.

с. производить перераспределение расходов в зависимости от приносящей прибыли по отделам.

*№ 5. Задание с единственным выбором. Выберите один правильный ответ.*

Для какой модели бюджетного планирования характерна проблема завышения расходных статей бюджета и занижения доходных статей бюджета:

- a. бюджетное планирование на основе модели «снизу вверх»
- b. бюджетное планирование на основе модели «встречных потоков»
- c. бюджетное планирование на основе модели «сверху вниз»

*№ 6. Задание с единственным выбором. Выберите один правильный ответ.*

Укажите последующую за учетом функцию управления организацией:

- a. принятие управленческого решения
- b. исполнение
- c. контроль
- d. анализ

*№ 7. Задание с единственным выбором. Выберите один правильный ответ.*

Для какой модели бюджетного планирования характерна проблема завышения расходных статей бюджета и занижения доходных статей бюджета:

- a. бюджетное планирование на основе модели «встречных потоков»
- b. бюджетное планирование на основе модели «сверху вниз»
- c. бюджетное планирование на основе модели «снизу вверх»

*№ 8. Задание с единственным выбором. Выберите один правильный ответ.*

Наилучшей основой для оценки результатов деятельности за месяц являются:

- a. фактические показатели за предыдущий месяц
- b. фактические показатели за аналогичный период прошлого года
- c. плановые показатели за данный период

*№ 9. Задание с единственным выбором. Выберите один правильный ответ.*

Определить рентабельность продаж (в процентах), если выручка от реализации продукции составила 120500 тыс. руб., совокупные затраты по хозяйственной деятельности 116300 тыс. руб. Полученное расчетное значение округлить до десятых (одного знака после запятой).

- a. 7,6%
- b. 2,8%
- c. 3,5%
- d. 4,9%

*№ 10. Задание с единственным выбором. Выберите один правильный ответ.*

Что такое управленческая отчетность?



- a. отчетность, предоставляющая информацию о нефинансовых показателях компании
- b. отчетность, предназначенная для внутреннего использования компании при принятии управленческих решений

с. отчетность, генерируемая на основе финансовых данных компании

*№ 11. Задание с единственным выбором. Выберите один правильный ответ.*

Определите фактическую сумму бюджета на обучение персонала организации, если при плановой сумме 345 тыс. руб. уровень освоения бюджета составил 78%:

- a. 269 тыс. руб.
- b. 345 тыс. руб.
- c. 76 тыс. руб.

*№ 12. Задание с единственным выбором. Выберите один правильный ответ.*

Чем обусловлено выделение управленческого учета в единой системе бухгалтерского учета:

- a. требованиями законодательства по бухгалтерскому учету
- b. требованиями налоговых органов
- c. спецификой целей и задач управленческого учета

*№ 13. Задание с единственным выбором. Выберите один правильный ответ.*

Какой показатель характеризует результативность затрат на персонал:

- a. доля расходов на персонал в выручке организации
- b. количество отработанных часов персоналом за отчетный период
- c. изменение суммы затрат на содержание персонала за отчетный период в сравнении с плановым бюджетным показателем

*№ 14. Задание с единственным выбором. Выберите один правильный ответ.*

Что включает в себя процесс разработки управленческой отчетности?

- a. определение целей и задач, мотивация сотрудников, управление производством
- b. определение целей и задач, решение финансовых вопросов, анализ финансовой отчетности
- c. определение целей и задач, выбор показателей, анализ данных.

*№ 15. Задание с единственным выбором. Выберите один правильный ответ.*

С увеличением объемов производимой продукции совокупные постоянные затраты:

- a. уменьшаются, затем увеличиваются
- b. не меняются
- c. увеличиваются
- d. уменьшаются

*№ 16. Задание с единственным выбором. Выберите один правильный ответ.*

В составе накладных расходов имеются затраты:

- a. административно-хозяйственные расходы
- b. на материалы
- c. на заработную плату производственных рабочих

*№ 17. Задание с единственным выбором. Выберите один правильный ответ.*

Каким образом используется информация о выполнении бюджета?

- a. Для принятия управленческих решений и корректировки бюджетного плана
- b. Для определения налоговой базы
- c. Для подготовки бухгалтерской отчетности

### **2.3.2. Практические задания для оценки компетенции «ОПК-4.1»**

#### *№ 1. Организация системы управленческого учета.*

Ознакомиться с материалом статей:

1. На какие вопросы отвечает управленческий учет и как его вести

<https://probusiness.io/opinion/5741-gde-dengi-na-kakie-eshche-voprosy-otvechaet-upravlencheskiy-uchet-i-kak-ego-vesti.html>

2. Применение системы сбалансированных показателей для оценки эффективности управления персоналом

<https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-sistemy-sbalansirovannyh-pokazateley-dlya-otsenki-effektivnosti-upravleniya-personalom>

Подготовиться к обсуждению ответов на вопросы:

1. Возможности управленческого учета и его отличие от финансового (бухгалтерского);
2. Содержание системы сбалансированных показателей. Взаимосвязь показателей обучения и развития персонала с показателями финансовых результатов деятельности организации.

#### *№ 2. Проблемы внедрения системы бюджетирования.*

1. Ознакомиться со статьей "Основные проблемы при внедрении системы бюджетирования в организации"

<https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-problemy-pri-vnedrenii-sistemy-byudzhetrovaniya-v-organizatsii/viewer>

2. Выполнить задание по исходным данным:

3. Запланируйте все расходы на персонал с разбивкой помесячно.

В компанию «Солнышко», специализирующуюся на продаже продуктов питания для детей, пришел новый директор по персоналу. Данный специалист до этого не имел опыта работы в компании с жесткой системой бюджетирования. На предыдущем месте работы данную функцию выполнял финансовый менеджер, в том числе он составлял бюджеты и отчитывался по расходам службы персонала. Помогите новому руководителю составить бюджет расходов HR-службы на год (не включающий ФОТ и премиальные выплаты). При этом необходимо учитывать следующие данные. В компании работает 256 сотрудников, из них 115 человек – мужчины. Возрастной состав следующий: 18–29 лет – 120 человек, 30–39 лет – 98 человек, 40–49 лет – 30 человек, 50–65 лет – 18 человек. Согласно спискам у сотрудников компании 38 детей в возрасте до 14 лет. В компании ежеквартально проходит обучение персонала отдела продаж, в котором работает 24 человека (2 дня в месяц) стоимость мероприятия 10000 руб./день. В компании проходит два обязательных корпоративных мероприятия: Новый год и День компании (летнее мероприятие), на которые выделяется бюджет в размере 2000 рублей на человека, и два небольших фуршета на 23 февраля и 8 марта (расходы не более 200 рублей на человека). В компании обязательно делают ценные подарки стоимостью до 5000 рублей уходящим на пенсию сотрудникам и до 1000 рублей сотрудникам в их дни рождения. Также в компании принято дарить новогодние подарки детям (в размере до 1000 рублей каждому).

### № 3. Проектирование социального бюджета организации.

#### Фрагменты расчетного задания

<b>1. Рассчитать затраты базовой части социальных льгот:</b>	
<b>1. Оформление полисов ДМС для персонала:</b>	
2, 3, 4 грейды = 10 000 руб. / год на каждого сотрудника	
5, 6, 7 грейды = 20 000 руб. / год на каждого сотрудника	
8, 9, 10 грейды = 30 000 руб. / год на каждого сотрудника	
<b>2. Финансирование добровольного пенсионного страхования (п. 16 ст. 255 НК РФ)</b>	
2, 3, 4 грейды - 4% от ФОТ годового;	
5, 6, 7 грейды - 5% от ФОТ годового;	
8, 9, 10 грейды - 6% от ФОТ годового;	
<b>3. Частичная компенсация затрат на питание:</b>	
2, 3, 4 грейды: 12 000 на человека	
5, 6, 7 грейды: 15 000 руб. на человека	
8, 9, 10 грейды: 20 000 руб. на человека	
<b>2. Рассчитать сумму дополнительной части социального бюджета организации на основе следующих условий:</b>	
Дополнительная часть соцбюджета рассчитывается по сотрудникам, отработавшим более 6 месяцев	
Дополнительная часть социального пакета формируется по результатам ФХД. "Положение о социальных льготах и компенсациях" закрепляет норматив - до 15% от чистой г	
за 12 месяцев 2022 года чистая прибыль организации составила 8 550 000 руб. ( <b>справочно:</b> в случае, если сформирован убыток - дополнительная часть социального пак	

#### Бюджет социальных льгот и компенсаций на 2023 г.

Подразделения и состав сотрудников	Кол-во	Грейд	Должность	бюджет на 2022 год	Базовая часть социального пакета			Спорт (ЗОЖ)
					Затраты на ДМС страхование	Затраты на негосударственное пенсионное обеспечение	Компенсация питания	
<b>ОБЩИЙ ИТОГ</b>	<b>32</b>			<b>21 040 100</b>				
Администрация	5			5 858 160				
Абакумов А.И.	1	10	Генеральный директор	1 742 400				
Баранова К.Д.	1	10	Финансовый директор	1 452 000				
Войнович О.Д.	1	9	Коммерческий директор	1 452 000				
Харитонова Н.Д.	1	3	Офис-менеджер	419 760				
<b>Вакансия</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>Директор регионального развития</b>	<b>792 000</b>				
<b>Отдел продаж</b>	<b>12</b>			<b>7 595 940</b>				
Громов В.А.	1	8	Руководитель отдела продаж	1 161 600				
Дмитриева С.Н.	1	6	Старший менеджер розничной торговли	926 640				
Ежов Г.Р.	1	6	Старший менеджер оптовой торговли	855 360				
Жаворонкова М.И.	1	4	Менеджер (розница)	699 600				
<b>Замятина П.Б. (декрет с 01.05. 2023 г.)</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>Продавец-консультант (розница)</b>	<b>186 560</b>				
Ибрагимов К.Т.	1	4	Продавец-консультант (розница)	559 680				
Кошечкина М.Ю.	1	4	Менеджер (опт)	699 600				
Леонтьев И.Р.	1	4	Менеджер (опт)	699 600				
Марченко А.Д.	1	4	Менеджер (опт)	699 600				

### № 4. Учет кадровых процессов с использованием HR-метрик.

Используя информацию интернет источников, тематических телеграм-каналов (HR-аналитика и т.п.), оформить таблицу (word, excel), заполнив примеры учетных показателей (HR-метрик) кадровых процессов по 5 характеристикам:

- стоимость
- качество
- количество
- время
- обратная связь (с участниками процесса)

	Подбор (найм)	Адаптация	Обучение (развитие)	Вознаграждение	Увольнение
<b>Показатели процесса:</b>					
Стоимость / Ресурсы	◆	◆	◆	◆	◆
Время	◆	◆	◆	◆	◆
Количество	◆	◆	◆	◆	◆
Качество	◆	◆	◆	◆	◆
Реакция (обратная связь с участниками процесса)	◆	◆	◆	◆	◆

### 2.3.3. Практические задания для оценки компетенции «ОПК-4.3»

№ 5. Организация системы управленческого учета.

Ознакомиться с материалом статей:

1. На какие вопросы отвечает управленческий учет и как его вести

<https://probusiness.io/opinion/5741-gde-dengi-na-kakie-eshche-voprosy-otvechaet-upravlencheskiy-uchet-i-kak-ego-vesti.html>

2. Применение системы сбалансированных показателей для оценки эффективности управления персоналом

<https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-sistemy-sbalansirovannyh-pokazateley-dlya-otsenki-effektivnosti-upravleniya-personalom>

Подготовиться к обсуждению ответов на вопросы:

1. Возможности управленческого учета и его отличие от финансового (бухгалтерского);

2. Содержание системы сбалансированных показателей. Взаимосвязь показателей обучения и развития персонала с показателями финансовых результатов деятельности организации.

№ 6. Контроль исполнения бюджета и анализ отклонений.

1. Ознакомиться с методическим материалом ([https://www.profiz.ru/peo/7\\_2020/ispolnenie\\_byudjeta/](https://www.profiz.ru/peo/7_2020/ispolnenie_byudjeta/))

2. Подготовиться к обсуждению расчетного примера и ответить на вопросы:

- какие способы контроля бюджета (плана) вы знаете?

- какие отклонения (в %) можно считать приемлемыми, критическими, недопустимыми?

- почему важен контроль исполнения расходных статей бюджета?

№ 7. Учет кадровых процессов с использованием HR-метрик.

Используя информацию интернет источников, тематических телеграм-каналов (HR-аналитика и т.п.), оформить таблицу (word, excel), заполнив примеры учетных показателей (HR-метрик) кадровых процессов по 5 характеристикам:

- стоимость

- качество

- количество
- время
- обратная связь (с участниками процесса)

	Подбор (найм)	Адаптация	Обучение (развитие)	Вознаграждение	Увольнение
<b>Показатели процесса:</b>					
Стоимость / Ресурсы	◆	◆	◆	◆	◆
Время	◆	◆	◆	◆	◆
Количество	◆	◆	◆	◆	◆
Качество	◆	◆	◆	◆	◆
Реакция (обратная связь с участниками процесса)	◆	◆	◆	◆	◆

### 2.3.4. Практические задания для оценки компетенции «ОПК-1.1»

№ 8. *Виды и учет затрат в системе управления персоналом.*

1. Представить виды и состав затрат для реализации функций заданных отдельных подсистем системы управления персоналом.

Пример:

Подсистемы системы управления персоналом	Функции подсистем системы управления персоналом	Затраты целевого назначения	
		Виды затрат	Состав затрат
Планирование и маркетинг персонала			

2. Представить состав затрат на содержание персонала в соответствии с жизненным циклом организации:

- стадия создания;
- стадия роста и зрелости;
- стадия ликвидации;
- стадия реорганизации.

### 2.3.5. Практические задания для оценки компетенции «ОПК-1.3»

№ 9. Виды и учет затрат в системе управления персоналом.

1. Представить виды и состав затрат для реализации функций заданных отдельных подсистем системы управления персоналом.

Пример:

Подсистемы системы управления персоналом	Функции подсистем системы управления персоналом	Затраты целевого назначения	
		Виды затрат	Состав затрат
Планирование и маркетинг персонала			

2. Представить состав затрат на содержание персонала в соответствии с жизненным циклом организации:

- стадия создания;
- стадия роста и зрелости;
- стадия ликвидации;
- стадия реорганизации.

№ 10. Проблемы внедрения системы бюджетирования.

1. Ознакомиться со статьей "Основные проблемы при внедрении системы бюджетирования в организации" <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnyye-problemy-pri-vnedrenii-sistemy-byudzhetrovaniya-v-kompanii/viewer>

2. Выполнить задание по исходным данным:
3. Запланируйте все расходы на персонал с разбивкой ежемесячно.

В компанию «Солнышко», специализирующуюся на продаже продуктов питания для детей, пришел новый директор по персоналу. Данный специалист до этого не имел опыта работы в компании с жесткой системой бюджетирования. На предыдущем месте работы данную функцию выполнял финансовый менеджер, в том числе он составлял бюджеты и отчитывался по расходам службы персонала. Помогите новому руководителю составить бюджет расходов HR-службы на год (не включающий ФОТ и премиальные выплаты). При этом необходимо учитывать следующие данные. В компании работает 256 сотрудников, из них 115 человек – мужчины. Возрастной состав следующий: 18–29 лет – 120 человек, 30–39 лет – 98 человек, 40–49 лет – 30 человек, 50–65 лет – 18 человек. Согласно спискам у сотрудников компании 38 детей в возрасте до 14 лет. В компании ежеквартально проходит обучение персонала отдела продаж, в котором работает 24 человека (2 дня в месяц) стоимость мероприятия 10000 руб./день. В компании проходит два обязательных корпоративных мероприятия: Новый год и День компании (летнее мероприятие), на которые выделяется бюджет в размере 2000 рублей на человека, и два небольших фуршета на 23 февраля и 8 марта (расходы не более 200 рублей на человека). В компании обязательно делают ценные подарки стоимостью до 5000 рублей уходящим на пенсию сотрудникам и до 1000 рублей сотрудникам в их дни рождения. Также в компании принято дарить новогодние подарки детям (в размере до 1000 рублей каждому).

*№ 11. Контроль исполнения бюджета и анализ отклонений.*

1. Ознакомиться с методическим материалом ([https://www.profiz.ru/peo/7\\_2020/ispolnenie\\_byudjeta/](https://www.profiz.ru/peo/7_2020/ispolnenie_byudjeta/))

2. Подготовиться к обсуждению расчетного примера и ответить на вопросы:

- какие способы контроля бюджета (плана) вы знаете?
- какие отклонения (в %) можно считать приемлемыми, критическими, недопустимыми?
- почему важен контроль исполнения расходных статей бюджета?

*№ 12. Проектирование социального бюджета организации.*

**Фрагменты расчетного задания**

<b>1. Рассчитать затраты базовой части социальных льгот:</b>									
<b>1. Оформление полисов ДМС для персонала:</b>									
2, 3, 4 грейды = 10 000 руб. / год на каждого сотрудника									
5, 6, 7 грейды = 20 000 руб. / год на каждого сотрудника									
8, 9, 10 грейды = 30 000 руб. / год на каждого сотрудника									
<b>2. Финансирование добровольного пенсионного страхования (п. 16 ст. 255 НК РФ)</b>									
2, 3, 4 грейды - 4% от ФОТ годового;									
5, 6, 7 грейды - 5% от ФОТ годового;									
8, 9, 10 грейды - 6% от ФОТ годового;									
<b>3. Частичная компенсация затрат на питание:</b>									
2, 3, 4 грейды: 12 000 на человека									
5, 6, 7 грейды: 15 000 руб. на человека									
8, 9, 10 грейды: 20 000 руб. на человека									
<b>2. Рассчитать сумму дополнительной части социального бюджета организации на основе следующих условий:</b>									
Дополнительная часть соцбюджета рассчитывается по сотрудникам, отработавших более 6 месяцев									
Дополнительная часть социального пакета формируется по результатам ФХД. "Положение о социальных льготах и компенсациях" закрепляет норматив - до 15% от чистой г									
За 12 месяцев 2022 года чистая прибыль организации составила 8 550 000 руб. ( <b>справочно:</b> в случае, если сформирован убыток - дополнительная часть социального пак									

Бюджет социальных льгот и компенсаций на 2023 г.

Подразделения и состав сотрудников	Кол-во	Грейд	Должность	Бюджет на 2022 год	Базовая часть социального пакета			
					Затраты на ДМС страхования	Затраты на негосударственное пенсионное обеспечение	Компенсация питания	Спорт (ЗОЖ)
<b>ОБЩИЙ ИТОГ</b>	<b>32</b>			<b>21 040 100</b>				
Администрация	5			5 858 160				
Абакумов А.И.	1	10	Генеральный директор	1 742 400				
Баранова К.Д.	1	10	Финансовый директор	1 452 000				
Войнович О.Д.	1	9	Коммерческий директор	1 452 000				
Харитонов Н.Д.	1	3	Офис-менеджер	419 760				
<b>Вакансия</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>Директор регионального развития</b>	<b>792 000</b>				
<b>Отдел продаж</b>	<b>12</b>			<b>7 595 940</b>				
Громов В.А.	1	8	Руководитель отдела продаж	1 161 600				
Дмитриева С.Н.	1	6	Старший менеджер розничной торговли	926 640				
Ежов Г.Р.	1	6	Старший менеджер оптовой торговли	855 360				
Жаворонкова М.И.	1	4	Менеджер (розница)	699 600				
<b>Замятина П.Б. (декрет с 01.05. 2023 г.)</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>Продавец-консультант (розница)</b>	<b>186 560</b>				
Ибрагимов К.Т.	1	4	Продавец-консультант (розница)	559 680				
Кошечкина М.Ю.	1	4	Менеджер (опт)	699 600				
Леонтьев И.Р.	1	4	Менеджер (опт)	699 600				
Марченко А.Д.	1	4	Менеджер (опт)	699 600				

## 2.3.6. Практические задания для оценки компетенции «ОПК-1.2»

### № 13. Проектирование социального бюджета организации.

#### Фрагменты расчетного задания

<b>1. Рассчитать затраты базовой части социальных льгот:</b>
<b>1. Оформление полисов ДМС для персонала:</b>
2, 3, 4 грейды = 10 000 руб. / год на каждого сотрудника
5, 6, 7 грейды = 20 000 руб. / год на каждого сотрудника
8, 9, 10 грейды = 30 000 руб. / год на каждого сотрудника
<b>2. Финансирование добровольного пенсионного страхования (п. 16 ст. 255 НК РФ)</b>
2, 3, 4 грейды - 4% от ФОТ годового;
5, 6, 7 грейды - 5% от ФОТ годового;
8, 9, 10 грейды - 6% от ФОТ годового;
<b>3. Частичная компенсация затрат на питание:</b>
2, 3, 4 грейды: 12 000 на человека
5, 6, 7 грейды: 15 000 руб. на человека
8, 9, 10 грейды: 20 000 руб. на человека
<b>2. Рассчитать сумму дополнительной части социального бюджета организации на основе следующих условий:</b>
Дополнительная часть соцбюджета рассчитывается по сотрудникам, отработавших более 6 месяцев
Дополнительная часть социального пакета формируется по результатам ФХД. "Положение о социальных льготах и компенсациях" закрепляет норматив - до 15% от чистой г
За 12 месяцев 2022 года чистая прибыль организации составила 8 550 000 руб. ( <b>справочно:</b> в случае, если сформирован убыток - дополнительная часть социального пак

Бюджет социальных льгот и компенсаций на 2023 г.

Подразделения и состав сотрудников	Кол-во	Грейд	Должность	Бюджет на 2022 год	Базовая часть социального пакета			
					Затраты на ДМС страхования	Затраты на негосударственное пенсионное обеспечение	Компенсация питания	Спорт (ЗОЖ)
<b>ОБЩИЙ ИТОГ</b>	<b>32</b>			<b>21 040 100</b>				
Администрация	5			5 858 160				
Абакумов А.И.	1	10	Генеральный директор	1 742 400				
Баранова К.Д.	1	10	Финансовый директор	1 452 000				
Войнович О.Д.	1	9	Коммерческий директор	1 452 000				
Харитонов Н.Д.	1	3	Офис-менеджер	419 760				
<b>Вакансия</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>Директор регионального развития</b>	<b>792 000</b>				
<b>Отдел продаж</b>	<b>12</b>			<b>7 595 940</b>				
Громов В.А.	1	8	Руководитель отдела продаж	1 161 600				
Дмитриева С.Н.	1	6	Старший менеджер розничной торговли	926 640				
Ежов Г.Р.	1	6	Старший менеджер оптовой торговли	855 360				
Жаворонкова М.И.	1	4	Менеджер (розница)	699 600				
<b>Замятина П.Б. (декрет с 01.05. 2023 г.)</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>Продавец-консультант (розница)</b>	<b>186 560</b>				
Ибрагимов К.Т.	1	4	Продавец-консультант (розница)	559 680				
Кошечкина М.Ю.	1	4	Менеджер (опт)	699 600				
Леонтьев И.Р.	1	4	Менеджер (опт)	699 600				
Марченко А.Д.	1	4	Менеджер (опт)	699 600				



### **2.3.7. Задачи для оценки компетенции «ОПК-1.3»**

*№ 14. Накладные расходы и центры ответственности.*

Решение задач.

Пример:

За отчетный период на центр производственных затрат (цех) распределено 1200 тыс. руб. накладных расходов. База распределения - время, отработанное основными производственными рабочими. За период отработано 5 тыс. часов.

1 ступень: рассчитать ставку распределения накладных расходов по заданной базе.

В цехе изготавливаются изделия А и Б, на каждую единицу которых, согласно нормативам, тратится 2,5 и 4 часа труда основных производственных рабочих соответственно.

2 ступень: рассчитать распределение накладных расходов на изделия А и Б, учитывая трудовые нормативы.

### **2.3.8. Задачи для оценки компетенции «ОПК-4.3»**

*№ 15. Накладные расходы и центры ответственности.*

Решение задач.

Пример:

За отчетный период на центр производственных затрат (цех) распределено 1200 тыс. руб. накладных расходов. База распределения - время, отработанное основными производственными рабочими. За период отработано 5 тыс. часов.

1 ступень: рассчитать ставку распределения накладных расходов по заданной базе.

В цехе изготавливаются изделия А и Б, на каждую единицу которых, согласно нормативам, тратится 2,5 и 4 часа труда основных производственных рабочих соответственно.

2 ступень: рассчитать распределение накладных расходов на изделия А и Б, учитывая трудовые нормативы.

### **2.3.9. Контрольные работы для оценки компетенции «ОПК-1.3»**

*№ 16. Анализ учетных показателей деятельности персонала.*

Пример расчетного задания

3. Выполнить анализ показателей деятельности ООО «Саянский бройлер» (ИНН 3814008646) в динамике за 2 года.
- Показатели взять с отчетности организации на сайте <https://www.list-org.com>
  - Рассчитать недостающие в таблице показатели.
  - Сформулировать краткие выводы о динамике финансовых показателей деятельности, используя «золотое правило экономики»;
  - Сформулировать краткие выводы о динамике трудовых показателей и эффективности деятельности персонала.

Показатели	2020 г.	2021 г.	Отклонения	
			+/-	%
1. Стоимость активов (имущества), тыс. руб.				
2. Выручка от реализации продукции, товаров (работ, услуг) (без налога НДС), тыс. руб.				
3. Себестоимость реализованной продукции (работ, услуг), тыс. руб.				
4. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.				
5. Рентабельность продаж, %				
6. Фонд заработной платы работников, тыс. руб.	764728	817439		
7. Страховые взносы с ФОТ (30%), тыс. руб.				
8. Численность работников, чел.	1147	1188		
9. Доля затрат на персонал в выручке от реализации (зарплатоёмкость), %				
10. Зарплатоотдача, руб.				
11. Выручка на 1 сотрудника (производительность труда), тыс. руб.				
12. Прибыль на 1 сотрудника (коэффициент рентабельности персонала), тыс. руб.				
13. Прибыль на 1 руб. ФОТ (коэффициент рентабельности вознаграждений), тыс. руб.				
14. Средняя годовая начисленная заработная плата, тыс. руб.				
15. Среднемесячная начисленная заработная плата, руб.				

### 2.3.10. Контрольные работы для оценки компетенции «ОПК-4.3»

#### № 17. Анализ учетных показателей деятельности персонала.

##### Пример расчетного задания

3. Выполнить анализ показателей деятельности ООО «Саянский бройлер» (ИНН 3814008646) в динамике за 2 года.
- Показатели взять с отчетности организации на сайте <https://www.list-org.com>
  - Рассчитать недостающие в таблице показатели.
  - Сформулировать краткие выводы о динамике финансовых показателей деятельности, используя «золотое правило экономики»;
  - Сформулировать краткие выводы о динамике трудовых показателей и эффективности деятельности персонала.

Показатели	2020 г.	2021 г.	Отклонения	
			+/-	%
1. Стоимость активов (имущества), тыс. руб.				
2. Выручка от реализации продукции, товаров (работ, услуг) (без налога НДС), тыс. руб.				
3. Себестоимость реализованной продукции (работ, услуг), тыс. руб.				
4. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.				
5. Рентабельность продаж, %				
6. Фонд заработной платы работников, тыс. руб.	764728	817439		
7. Страховые взносы с ФОТ (30%), тыс. руб.				
8. Численность работников, чел.	1147	1188		
9. Доля затрат на персонал в выручке от реализации (зарплатоёмкость), %				
10. Зарплатоотдача, руб.				
11. Выручка на 1 сотрудника (производительность труда), тыс. руб.				
12. Прибыль на 1 сотрудника (коэффициент рентабельности персонала), тыс. руб.				
13. Прибыль на 1 руб. ФОТ (коэффициент рентабельности вознаграждений), тыс. руб.				
14. Средняя годовая начисленная заработная плата, тыс. руб.				
15. Среднемесячная начисленная заработная плата, руб.				

### 3. Промежуточная аттестация

#### 3.1. Методические материалы, определяющие процедуру оценивания знаний, умений, навыков и опыта деятельности

Экзамен является заключительным этапом процесса формирования компетенций обучающегося при изучении дисциплины и имеет целью проверку и оценку знаний обучающегося по теории, и применению полученных знаний, умений и навыков при решении практических задач.

Экзамен проводится по расписанию, сформированному учебно-методическим управлением, в сроки, предусмотренные календарным учебным графиком. Экзамен принимается преподавателем, ведущим лекционные занятия.

Экзамен проводится только при предъявлении обучающимся зачетной книжки и при условии выполнения всех контрольных мероприятий, предусмотренных учебным планом и рабочей программой дисциплины. Обучающимся на экзамене представляется право выбрать один из билетов. Время подготовки к ответу составляет 30 минут. По истечении установленного времени обучающийся должен ответить на вопросы экзаменационного билета. Результаты экзамена оцениваются по четырехбалльной системе и заносятся в зачетно-экзаменационную ведомость и зачетную книжку. В зачетную книжку заносятся только положительные оценки. Подписанный преподавателем экземпляр ведомости сдается не позднее следующего дня в деканат.

В случае неявки обучающегося на экзамен в зачетно-экзаменационную ведомость делается отметка «не явка». Обучающиеся, не прошедшие промежуточную аттестацию по дисциплине, должны ликвидировать академическую задолженность в установленном локальными нормативными актами порядке.

#### 3.2. Вопросы к экзамену

№	Вопрос	Код компетенции
1.	Отличие управленческого учета от финансового учета	ОПК-4.1
2.	Основные этапы цикла управленческого учета	ОПК-4.1, ОПК-4.3
3.	Влияние управленческого учета на принятие управленческих решений	ОПК-1.3
4.	Оценка эффективности управленческого учета в организации	ОПК-1.3, ОПК-4.3
5.	Классификация и структура затрат деятельности организации.	ОПК-1.3, ОПК-4.3
6.	Основные системы учета затрат деятельности организации: стандарт-кост, директ-кост, абзорпшен-кост.	ОПК-1.3, ОПК-4.3
7.	Основные концепции учета затрат на персонал. Виды и состав затрат по подсистемам системы управления персоналом.	ОПК-1.3, ОПК-4.3
8.	Особенности учета затрат на персонал организации в соответствии с жизненным циклом организации.	ОПК-1.3, ОПК-4.3
9.	Состав накладных расходов и методы их распределения.	ОПК-1.3, ОПК-4.3
10.	Центры ответственности: понятие, значение, классификация.	ОПК-1.3, ОПК-4.3

№	Вопрос	Код компетенции
11.	Бюджетирование: понятие, цели и задачи на разных стадиях развития организации.	ОПК-1.3, ОПК-4.3
12.	Бюджет: понятие, виды, взаимосвязь бюджетов в генеральном финансовом плане.	ОПК-1.3, ОПК-4.3
13.	Бюджетирование затрат: понятие, цели, задачи, базовый алгоритм.	ОПК-1.3, ОПК-4.1
14.	Бюджетный процесс: понятие, задачи, основные этапы.	ОПК-1.3, ОПК-4.1
15.	Бюджетирование затрат: понятие, цели, задачи, базовый алгоритм.	ОПК-1.3, ОПК-4.1
16.	Бюджет: понятие, виды и их содержание.	ОПК-1.3, ОПК-4.1
17.	Бюджетный процесс: понятие, задачи, основные этапы.	ОПК-1.3, ОПК-4.1
18.	Методический подход к ведению управленческого учета: сбалансированная система показателей.	ОПК-1.3, ОПК-4.1, ОПК-4.3
19.	Методический подход к ведению управленческого учета: стратегия устойчивого развития (корпоративная социальная ответственность).	ОПК-1.3, ОПК-4.1, ОПК-4.3
20.	Какие основные этапы включает процесс бюджетирования системы управления персоналом?	ОПК-1.1, ОПК-4.1, ОПК-4.2
21.	На какие категории затрат можно разделить бюджет системы управления персоналом?	ОПК-1.3, ОПК-4.3
22.	Как оценить эффективность использования бюджета системы управления персоналом?	ОПК-1.3, ОПК-4.3
23.	Какие возможности есть для оптимизации расходов в бюджете системы управления персоналом?	ОПК-1.3, ОПК-4.3
24.	Управленческая отчетность как объект управленческого учета	ОПК-4.1, ОПК-4.3
25.	Социальная отчетность (нефинансового характера) организации: понятие, задачи, порядок внедрения	ОПК-4.1, ОПК-4.3

### 3.3. Тематика курсовых работ

По данной дисциплине выполнение курсовых проектов (работ) не предусматривается.

### 3.4. Материалы для компьютерного тестирования обучающихся

#### Общие критерии оценивания

Процент правильных ответов	Оценка
91% – 100%	5 (отлично)
81% – 90%	4 (хорошо)
71% – 80%	3 (удовлетворительно)
Менее 70%	2 (неудовлетворительно)

**Соответствие вопросов теста индикаторам формируемых и оцениваемых компетенций**

<b>№ вопроса в тесте</b>	<b>Код индикатора компетенции</b>
1	ОПК-1.2, ОПК-4.1, ОПК-4.3
2	ОПК-4.1, ОПК-4.3
3	ОПК-1.3, ОПК-4.3
4	ОПК-1.2, ОПК-4.3
5	ОПК-4.1
6	ОПК-1.3, ОПК-4.3
7	ОПК-1.3, ОПК-4.1
8	ОПК-1.3, ОПК-4.1
9	ОПК-1.3, ОПК-4.3
10	ОПК-1.3, ОПК-4.1
11	ОПК-1.3
12	ОПК-4.1, ОПК-4.3
13	ОПК-1.3, ОПК-4.1
14	ОПК-4.1, ОПК-4.3
15	ОПК-1.3, ОПК-4.3
16	ОПК-1.3, ОПК-4.3
17	ОПК-4.1, ОПК-4.3

**Ключ ответов**

<b>№ вопроса в тесте</b>	<b>Номер ответа (или ответ, или соответствие)</b>
1	d
2	c
3	b
4	b
5	a
6	c
7	c
8	c
9	c
10	b
11	a
12	c
13	c
14	c
15	b
16	a
17	a

**Перечень тестовых вопросов**

*№ 1. Задание с единственным выбором. Выберите один правильный ответ.*

Что представляет собой комплексный HR-бюджет организации?

- a. финансовый документ, отражающий расходы на содержание персонала организации по оплате труда и социальному страхованию
- b. финансовый документ, отражающий расходы на содержание персонала организации на основе предоставляемых социальных льгот и компенсаций
- c. финансовый документ, отражающий расходы на содержание персонала организации по подбору, найму, адаптации персонала
- d. финансовый документ, отражающий совокупные расходы на содержание персонала организации в соответствии с требованиями трудового законодательства и поставленными управленческими целями

*№ 2. Задание с единственным выбором. Выберите один правильный ответ.*

Цель ведения управленческого учета:

- a. составление бухгалтерской отчетности для внешних пользователей
- b. составление налоговых деклараций
- c. обеспечение сбора и обработки информации для планирования, управления и контроля финансово-хозяйственной деятельности

*№ 3. Задание с единственным выбором. Выберите один правильный ответ.*

Что такое бюджетирование в системе управленческого учета?

- a. Процесс подготовки финансовой отчетности
- b. Процесс планирования и контроля доходов и расходов организации
- c. Процесс определения налоговой базы

*№ 4. Задание с единственным выбором. Выберите один правильный ответ.*

Как планировать и нормировать расходы на работников при составлении HR-бюджета?

- a. рассчитывать среднюю заработную плату по рынку труда
- b. ориентироваться на ценности компании и бизнес-стратегию.
- c. производить перераспределение расходов в зависимости от приносящей прибыли по отделам.

*№ 5. Задание с единственным выбором. Выберите один правильный ответ.*

Для какой модели бюджетного планирования характерна проблема завышения расходных статей бюджета и занижения доходных статей бюджета:

- a. бюджетное планирование на основе модели «снизу вверх»
- b. бюджетное планирование на основе модели «встречных потоков»
- c. бюджетное планирование на основе модели «сверху вниз»

*№ 6. Задание с единственным выбором. Выберите один правильный ответ.*

Укажите последующую за учетом функцию управления организацией:

- a. принятие управленческого решения
- b. исполнение
- c. контроль
- d. анализ

*№ 7. Задание с единственным выбором. Выберите один правильный ответ.*

Для какой модели бюджетного планирования характерна проблема завышения

расходных статей бюджета и занижения доходных статей бюджета:

- a. бюджетное планирование на основе модели «встречных потоков»
- b. бюджетное планирование на основе модели «сверху вниз»
- c. бюджетное планирование на основе модели «снизу вверх»

*№ 8. Задание с единичным выбором. Выберите один правильный ответ.*

Наилучшей основой для оценки результатов деятельности за месяц являются:

- a. фактические показатели за предыдущий месяц
- b. фактические показатели за аналогичный период прошлого года
- c. плановые показатели за данный период

*№ 9. Задание с единичным выбором. Выберите один правильный ответ.*

Определить рентабельность продаж (в процентах), если выручка от реализации продукции составила 120500 тыс. руб., совокупные затраты по хозяйственной деятельности 116300 тыс. руб. Полученное расчетное значение округлить до десятых (одного знака после запятой).

- a. 7,6%
- b. 2,8%
- c. 3,5%
- d. 4,9%

*№ 10. Задание с единичным выбором. Выберите один правильный ответ.*

Что такое управленческая отчетность?

- a. отчетность, предоставляющая информацию о нефинансовых показателях компании
- b. отчетность, предназначенная для внутреннего использования компании при принятии управленческих решений
- c. отчетность, генерируемая на основе финансовых данных компании

*№ 11. Задание с единичным выбором. Выберите один правильный ответ.*

Определите фактическую сумму бюджета на обучение персонала организации, если при плановой сумме 345 тыс. руб. уровень освоения бюджета составил 78%:

- a. 269 тыс. руб.
- b. 345 тыс. руб.
- c. 76 тыс. руб.

*№ 12. Задание с единичным выбором. Выберите один правильный ответ.*

Чем обусловлено выделение управленческого учета в единой системе бухгалтерского учета:

- a. требованиями законодательства по бухгалтерскому учету
- b. требованиями налоговых органов
- c. спецификой целей и задач управленческого учета

*№ 13. Задание с единичным выбором. Выберите один правильный ответ.*

Какой показатель характеризует результативность затрат на персонал:

- a. доля расходов на персонал в выручке организации
- b. количество отработанных часов персоналом за отчетный период
- c. изменение суммы затрат на содержание персонала за отчетный период в сравнении с плановым бюджетным показателем

№ 14. Задание с единственным выбором. Выберите один правильный ответ.

Что включает в себя процесс разработки управленческой отчетности?

- a. определение целей и задач, мотивация сотрудников, управление производством
- b. определение целей и задач, решение финансовых вопросов, анализ финансовой отчетности
- c. определение целей и задач, выбор показателей, анализ данных.

№ 15. Задание с единственным выбором. Выберите один правильный ответ.

С увеличением объемов производимой продукции совокупные постоянные затраты:

- a. уменьшаются, затем увеличиваются
- b. не меняются
- c. увеличиваются
- d. уменьшаются

№ 16. Задание с единственным выбором. Выберите один правильный ответ.

В составе накладных расходов имеются затраты:

- a. административно-хозяйственные расходы
- b. на материалы
- c. на заработную плату производственных рабочих

№ 17. Задание с единственным выбором. Выберите один правильный ответ.

Каким образом используется информация о выполнении бюджета?

- a. Для принятия управленческих решений и корректировки бюджетного плана
- b. Для определения налоговой базы
- c. Для подготовки бухгалтерской отчетности