657
У67

2022

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ
Учреждение образования
“Витебский государственный технологический университет”

БИБЛИОТЕКА УО «ВГТУ» Читальная зала Экземпляр

Сост.: Касаева Т.В.
Цынкович С.Г.

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЁТ

Рабочая тетрадь
для студентов специальности
1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии»

Витебск
2013

УДК 657 (075) + ББК 65.052.201.2я7

Управленческий учет: рабочая тетрадь для студентов специальности 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии».

Витебск: Министерство образования Республики Беларусь, УО "ВГТУ», 2013.

Составители : доц. Касаева Т. В.,
асс. Цынкович О. Г.

Рабочая тетрадь содержит задания и рабочие материалы, необходимые для практических занятий по управленческому учёту.

Одобрено кафедрой экономики УО «ВГТУ»
« 2 » мая 2013 г., протокол № 15.

Рецензент: Сметанникова С.Л.
Редактор : Линник М.В.

Рекомендовано к опубликованию редакционно-издательским советом УО "ВГТУ" " 24 " мая 2013 г. Протокол № 4 .

Ответственная за выпуск : Васильева Н. С.

Подписано к печати 11.07.13 Формат 60x90 1/8 Уч.-изд. лист. 5,6
Печать ризографическая. Тираж 202 экз. Заказ № 281.

Отпечатано на ризографе учреждения образования "Витебский государственный технологический университет".
Лицензия № 02330/0494384 от 16 марта 2009 г.
210035, г. Витебск, Московский пр., 72.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение 4
Тема 1. Развитие и становление управленческого учета 5
Тема 2. Теоретические основы управленческого учёта 9
Тема 3. Классификация и поведение затрат 13
Тема 4. Распределение затрат и калькулирование себестоимости продукции 24
Тема 5. Попроцессный и позаказный методы учёта затрат 32
Тема 6. Калькулирование фактической и нормативной себестоимости. Система «стандарт-кост» 36
Тема 7. Система «direct-costing» 42
Тема 8. Ценообразование в управленческом учете 45
Тема 9. Планирование и бюджетирование 49
Тема 10. Денежные потоки как объект управленческого учёта 60
Тема 11. Децентрализация управления и система учёта затрат по центрам ответственности 68
Тема 12. Сегментарная отчётность и оценка эффективности сегментов бизнеса 74
Тема 13. Принятие управленческих решений 78

ВВЕДЕНИЕ

Курс «Управленческий учет» является специальной дисциплиной, формирующей профессиональные знания, навыки и умения экономистов высшей квалификации, необходимые для работы в условиях инновационной экономики.

Целью преподавания дисциплины является обучение студентов организации и методике управленческого учета, а также формирование у них навыков использования полученных знаний в практической деятельности. В данном курсе углубляются знания, полученные в курсах «Экономика», «Менеджмент», «Бухгалтерский учёт», «Анализ хозяйственной деятельности», и др., а также приобретаются новые знания в сфере применения управленческого учета, классификации и распределении затрат, калькулировании себестоимости продукции, планировании деятельности и принятии управленческих решений, формировании и разработке внутренней отчетности по структурным подразделениям и др.

Задачи изучения курса:

- изучение теоретических основ управленческого учета, определение его места в системе экономических отношений организации;
- изучение классификации и поведения затрат;
- изучение распределения затрат и калькулирования себестоимости продукции;
- изучение систем учёта затрат и калькулирования себестоимости продукции;
- изучение систем управления денежными потоками организации;
- изучение основных концепций формирования сегментарной отчётности и ее взаимосвязи с бухгалтерской (финансовой) отчётностью;
- изучение планирования деятельности организации в управленческом учете;
- изучение методов принятия управленческих решений.

В соответствии с учебным планом специальности 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии» при дневной форме обучения предусматривается по данной дисциплине чтение лекций в объёме 54 часа и проведение практических занятий в объёме 36 часов, для заочной формы обучения чтение лекций в объёме 12 часов и проведение практических занятий в объёме 10 часов, заочной сокращённой формы обучения чтение лекций в объёме 10 часов и проведение практических занятий в объёме 8 часов.

Данная рабочая тетрадь призвана способствовать развитию навыков в обосновании рациональных управленческих решений и в конечном итоге в формировании современного специалиста экономической сферы деятельности организации.

ТЕМА 1. РАЗВИТИЕ И СТАНОВЛЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА

Цель: сформировать представление об историческом аспекте становления управленческого учёта в зависимости от уровня развития промышленного производства и провести его сравнительную характеристику.

Основное назначение калькуляционного учёта	– это …
Что явилось причиной разделения бухгалтерии на финансовую и калькуляционную?	
Какие системы учёта производственных затрат были разработаны в первой половине XX века?	
В чём отличие производственного учёта от калькуляционного?	
В какой стране и в каком году управленческий учёт впервые был официально признан как самостоятельный вид учёта?	
Как группируется используемая в организации экономическая информация?	
Какими факторами определяется содержание плановой информации?	
Какими факторами определяется содержание нормативно-справочной информации?	
Какими факторами определяется содержание учётной информации?	
Что служит информационной базой управленческого учёта?	
Основное назначение управленческого учёта	– это …

Задание 1. Определите основные этапы развития и характерные черты управленческого учёта на каждой стадии. На основании имеющихся данных сопоставьте ключевые даты с характерными для них этапами развития управленческого учёта.

	Разработана система «Standart-cost»
Средние века	Разработана система «Direct-costing»
1911 г.	Признание управленческого учёта как самостоятельной дисциплины
1918 г.	Появление самостоятельного плана счетов управленческого учёта
1936 г.	Разделение единой бухгалтерии на финансовую и калькуляционную
1972 г.	Усиление роли калькулирования как инструмента оценки выгодности товара
Конец 40-х гг. XX в.	Замена термина «калькуляционный учёт» на «производственный учёт»
Рубеж XIX-XX вв.	Замена термина «производственный учёт» на «управленческий учёт»
Конец XVIII века	Появление концепции управления по отклонениям
	Внедрение концепции центров ответственности
	Выявление недостатков калькуляционного учёта
	Возникновение калькуляционного учёта

Задание 2. Проведите сравнительный анализ финансового и управленческого учёта путём заполнения пустых ячеек в таблице 1.1. На основании имеющихся данных и уже полученных сведениях сделайте вывод о различиях и взаимосвязи финансового и управленческого учётов.

Таблица 1.1 – Сравнительная характеристика финансового и управленческого учётов

Признак	Финансовый учет	Управленческий учет
Обязательность ведения учёта		
Цель учёта		
Пользователи информации		
Основные правила ведения		
Базисная структура учёта		
Фактор времени		
Тип информации		
Степень точности информации		
Периодичность отчётности		
Сроки предоставления отчётов		
Объект отчётности		
Ответственность за неправильность ведения		

Схожие черты финансового и управленческого учёта:

1. *в обеих системах учета рассматриваются одни и те же хозяйственные операции*

2.

3.

4.

5.

Задание 3. Определите, какие виды информации используются в современной организации для осуществления ею своей производственно-хозяйственной деятельности. Укажите составляющие каждой из видов.

Виды экономической информации

Налоговый кодекс Республики Беларусь
Табель учёта рабочего времени
Бизнес-план
Рапорт о выработке
Паспорта машин и оборудования
Тарифно-квалификационный справочник
План по качеству
Бюджет движения денежных средств
Заключение аудитора
Акт инвентаризации незавершённых работ НИОКР
План социального развития
Производственная программа
Аудиторское заключение
Суточное задание
Приходный кассовый ордер
Товарно-транспортная накладная
Лимитно-заборная карта
Накладная на внутреннее перемещение грузов

ТЕМА 2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЁТА

Цель: сформулировать понятие и принципы управленческого учёта, определить его предмет и метод.

Управленческий учёт	– это
Основные требования к информации, формируемой в управленческом учёте	– – – ……
На решение каких основных задач нацелен управленческий учёт?	
Предмет управленческого учёта	– это
Объекты управленческого учёта	– это
Метод управленческого учёта	– это
Основные элементы метода управленческого учёта	– – ……
Перечислите основные принципы управленческого учёта	– – – ……
Каковы основные функции управленческого учёта?	– – – ……
Составные части управленческого учёта:	– – – ……
Перечислите основные варианты организации управленческого учёта	– –

Задание 1. На основании изученных литературных источников приведите различные определения управленческого учёта.

Автор, источник	*Определение*
1)	
2)	
3)	
4)	
5)	

Обобщив изложенные определения, сформулируйте вашу точку зрения о сущности управленческого учёта.

Управленческий учёт – это _____

_____

_____

_____

Задание 2. Приведите объекты бухгалтерского и управленческого учёта. Укажите их отличия.

Объекты бухгалтерского учёта	Объекты управленческого учёта
• – – *оборотный капитал* (_____ _____ _____)	• – – *материальные ресурсы* –
• – *собственный капитал* – –	• – – – – *организационная деятельность*

Задание 3. Перечислите элементы метода управленческого учёта. Соотнесите элемент метода с соответствующей ему (элементу) характеристикой.

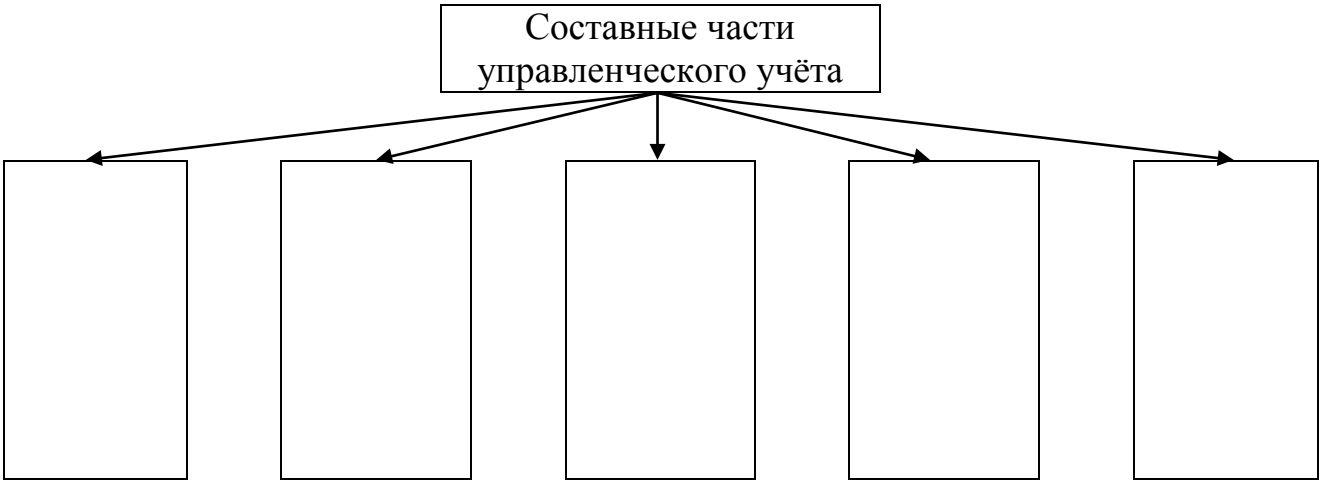
Элемент метода	Содержание элемента метода
Документация	это итоговые счета, на которых отражаются суммы операций за отчётный период (итоговые). Они необходимы для связи финансового и управленческого учёта
Инвентаризация	это процесс разработки нормативного хозяйства предприятия, охватывающего все сферы деятельности
Контрольные счета	основывается на системе норм запасов и затрат. Представляет собой разработку норм расхода ресурсов для каждого производственного подразделения, исходя из ассортимента выпускаемой продукции. Это не только расчёт пределов отпуска материалов, но и учёт, и контроль этого отпуска
Планирование	предполагает достаточно полное отражение производственной деятельности в первичных документах и машинных носителях
Нормирование	взаимодействует со всеми элементами метода и служит выявлению взаимосвязей и взаимозависимости по выполнению планов, выявлению отклонений и вызвавших их причин
Лимитирование	это способ определения фактического состояния объекта, выявление отклонений от учётных данных
Контроль	связано с решением будущих проблем. Оно базируется на анализе результатов деятельности по информации, сгруппированной по целям управленческого учёта
Анализ	основан на обратной связи, позволяющей получать информацию для осуществления контрольно-измерительной деятельности. Он специфичен для каждого предприятия, охватывает разные сферы, бывает разных видов

Звёздочкой (*) отметьте те элементы, которые используются и в финансовом (бухгалтерском) учёте.

Задание 4. Перечислите принципы управленческого учёта. Дайте им соответствующую характеристику.

Название принципа	**Содержание принципа**
Непрерывность деятельности организации	*раз организация не собирается ликвидироваться, значит необходимо создавать информационную базу на будущее, нацеленную на решение долгосрочных проблем: освоение новых рынков, новой продукции*
Использование единых для планирования и учёта единиц измерения	
Оценка результатов деятельности подразделений предприятия	
Преемственность и многократное использование первичной и промежуточной информации	
Формирование показателей внутренней отчётности как основы коммуникационных связей между уровнями управления	
Применение бюджетного (сметного) метода управления	
Полнота и аналитичность информации об объекте учёта	
Периодичность составления и предоставления информации	

Задание 5. Определите основные составные части управленческого учёта. На основании уже полученной информации дополните схему.



ТЕМА 3. КЛАССИФИКАЦИЯ И ПОВЕДЕНИЕ ЗАТРАТ

Цель: усвоить содержание, состав и признаки классификации затрат; приобрести навыки их разделения по важнейшим признакам классификации.

Издержки	– это …
Затраты	– это …
Расходы	– это …
Основная цель классификации затрат	…
Основные признаки классификации затрат	…
Как классифицируются затраты по видам экономической деятельности?	– – ……
Перечислите элементы затрат	– – ……
Перечислите типовые статьи калькуляции промышленной организации	– – ……
Явные затраты	– это …

Альтернативные (неявные) затраты	– это …
По какому признаку затраты делятся на релевантные и нерелевантные?	…
Каким уравнением описывается поведение переменных затрат?	…
Каким уравнением описывается поведение постоянных затрат?	…
Какие методы могут быть использованы для разделения затрат на постоянные и переменные?	– – – ……
Какие затраты относятся к полупеременным?	…
Какая классификация затрат лежит в основе исследования взаимосвязи «затраты-объём-прибыль» (CVP-анализа) ?	…
Для каких целей производится классификация затрат на регулируемые и нерегулируемые?	…
Какие затраты относятся к эффективным?	…
Какие затраты относятся к неэффективным?	…
Как классифицируются затраты с точки зрения контроля за их уровнем?	…
Можно ли составить типовую (применяемую для всех промышленных организаций) классификацию затрат: а) на постоянные и переменные?	…
б) на регулируемые и нерегулируемые?	…
в) на контролируемые и неконтролируемые?	…

Задание 1. Приведите перечень функций управления, вспомните содержание каждой функции. Определите, какие классификационные группы затрат относятся к каждой функции управления.

Функция управления	**Виды затрат**
Прогнозирование	
Планирование	
Нормирование	
Организация	
Учёт	
Контроль	
Регулирование	*затраты регулируемые и нерегулируемые*
Стимулирование	
Анализ	
Принятие управленческих решений	

Задание 2. Вспомните, что представляет собой поведение затрат. На основании имеющейся информации заполните таблицу.

Показатель	Объём увеличивается	Объём уменьшается
Переменные затраты на единицу		
Переменные затраты всего	*увеличиваются* (↑)	
Постоянные затраты на единицу		
Постоянные затраты всего		
Себестоимость единицы продукции		
Себестоимость всего выпуска		

Задание 3. Перечислите состав затрат по экономическим элементам и статьям калькуляции. На основании полученных данных определите, к какой статье или к какому экономическому элементу будут относиться перечисленные ниже затраты.

Состав затрат по экономическим элементам:

1)
2)
3)
4)
5)

Состав затрат по статьям калькуляции:

- *сырье и основные материалы*
-
-
-
-
-
-

-
-
-

-
-

Итого полная себестоимость

Экономические элементы	**Вид затрат**	**Статьи калькуляции**
Затраты на плату труда	Заработная плата начальника службы охраны	*Общехозяйственные затраты*
	Амортизация основного производственного оборудования	
	Затраты на рекламу на радио	
	Земельный налог	
	Проценты по кредиту	
	Стоимость канцелярских товаров для бухгалтерии	

	Заработная плата основных производственных рабочих	
	Топливо на технологические цели	
	Вспомогательные материалы	
	Заработная плата рабочих экспериментального цеха	
	Вода в здании администрации	
	Амортизация здания администрации	
	Бумага для печати рекламных буклетов	
	Заработная плата мастера цеха	
	Оплата услуг аудитора	
	Упаковочные материалы	
	Отчисления в ФСЗН от заработной платы уборщицы	
	Амортизация служебного автомобиля	
	Стоимость стирального порошка (прачечная)	
	Заработная плата начальника цеха	
	Тара для упаковки и транспортировки продукции	
	Затраты сырья для выпуска экспериментальной партии товара	
	Закупка спецодежды для рабочих основного производства	
	Закупка спецодежды для охраны организации	
	Заработная плата шофёра директора органиазции	
	Оплата услуг по установке системы штрих-кодирования на складе	

Задание 4. Затраты ОАО «Червячок» представлены в таблице 3.1. Необходимо выделить переменные и постоянные затраты организации, а также рассчитать их общую сумму на планируемый квартал при условии, что объем производства по плану возрастет на 5 %.

Таблица 3.1 – Затраты ОАО «Червячок»

Наименование затрат	***Сумма, тыс. д. е.***
1. Амортизация основных средств	2560
2. Сдельная зарплата	848300
3. Зарплата руководителей	638200
4. Транспортные расходы	2895
5. Расходы на рекламу	1890
6. Аренда	3890
7. Оплата за телефон, в т. ч. абонентская	680 27
8. Затраты на освещение, отопление, воду в административном здании	385
9. Расходы на тару	1460
10. Сырье и основные материалы	123000
11. Вспомогательные материалы	8500
12. Повременная зарплата	48700
13. Экологический налог в пределах нормы	120
14. Земельный налог	345
15. Стоимость топлива, используемого на технологические цели	880

Задание 5. Закончите расчеты по определению затрат на производство продукции.

Таблица 3.2 – Определение затрат на производство продукции

Объем производства, ед.	50000	60000	70000
Переменные затраты, всего, д. е.		460000	
Постоянные затраты, всего, д. е.		740000	
Общие затраты, всего, д. е.			
Переменные затраты на единицу, д. е.			
Постоянные затраты на единицу, д. е.			
Общие затраты на единицу, д. е.			

Задание 6. Закончите расчеты по определению затрат на производство продукции.

Таблица 3.3 – Определение затрат на производство продукции

Объем производства, ед.	140 000	160 000	180 000
Переменные затраты, всего, д. е.			
Постоянные затраты, всего, д. е.			
Общие затраты, всего, д. е.			
Переменные затраты на единицу, д. е.		20	
Постоянные затраты на единицу, д. е.		15	
Общие затраты на единицу, д. е.			

Задание 7. Закончите расчеты по определению затрат на производство продукции.

Таблица 3.4 – Определение затрат на производство продукции

Объем производства, ед.	40 000	80 000	120 000
Переменные затраты, всего, д. е.			4 200 000
Постоянные затраты, всего, д. е.			
Общие затраты, всего, д. е.			
Переменные затраты на единицу, д. е.			
Постоянные затраты на единицу, д. е.	25		
Общие затраты на единицу, д. е.			

Задание 8. ОАО «Одуванчик» занимается производством и реализацией упаковочных материалов (гофрокартон). На производство 1 м^2 упаковочного материала приходится 150 д. е. переменных затрат (сырьё + заработная плата). Определите, каким должен быть объём безубыточности, если постоянные затраты фирмы составляют 800 тыс. д. е., а цена реализации 1 м^2 упаковочного материала 350 д. е.

Расчёты выполните 2-мя методами: методом уравнения; графическим методом.

Графический метод *Метод уравнения*

Задание 9. Руководитель ОАО «Росинка» предъявил претензию планово-экономическому отделу о том, что организация достигла рассчитанного в предыдущем году объема безубыточности, однако понесла убытки. Специалист отдела, проведя анализ зависимости расходов ОАО «Росинка» от объемов производства, указал на то, что премирование работников аппарата управления зависит от объемов производства (процент премии – 30 % от заработной платы). Проведите распределение и перераспределение расходов на постоянные и переменные, рассчитайте первоначальный и уточненный объемы безубыточности.

Таблица 3.5 – Исходная информация о затратах

№	*Наименование статьи затрат*	*Сумма, тыс. д. е.*
1	Услуги вспомогательных цехов	7106
2	Сырье за вычетом отходов	56100
3	Амортизация основных средств	2662
4	Расходы на оплату труда руководителей, специалистов, служащих	171600
5	Отчисления на оплату труда руководителей, специалистов, служащих	68125,2
6	Топливо для служебного транспорта	308
7	Энергия на технологические нужды	660
8	Налоги из себестоимости	176
9	Аренда производственных помещений	3520
10	Транспортные расходы	4356
11	Вспомогательные материалы	13332
12	Расходы на оплату труда рабочих-сдельщиков	182600
13	Отчисления на оплату труда рабочих-сдельщиков	72492,2
14	Расходы на оплату труда рабочих-повременщиков	72600
15	Отчисления на оплату труда рабочих-повременщиков	28822,2
16	Энергия на освещение, отопление	473

Цена единицы изделия 7800 д. е., объем производства прошлого года – 85000 шт.

Задание 10. ОАО «Вспышка» за отчётный период имеет следующие данные об объёме выпуска продукции и соответствующих ему расходах на топливо. Используя метод разделения затрат по наибольшему и наименьшему объему, установите линейную зависимость между затратами и объемом производства.

Таблица 3.6 – Показатели объемов производства и затрат ОАО «Вспышка»

Месяц	Объем производства, ед.	Затраты на топливо, тыс. д. е.
Январь	34	184
Февраль	38	186
Март	36	186
Апрель	44	195
Май	45	195
Июнь	44	192
Июль	39	190
Август	38	188

На основании выведенной зависимости спрогнозируйте величину затрат в сентябре, если известно, что объём производства и продаж должен сформироваться на уровне 42 штук.

Задание 11. В таблице 3.7 представлены накладные затраты ОАО «Ягодка». Используя корреляционно-регрессионный анализ, постройте уравнение, описывающее поведение затрат в организации, если модель имеет линейный вид.

При проведении расчетов воспользуйтесь формой таблицы 3.8.

Система нормальных уравнений метода наименьших квадратов для линейного уравнения имеет вид:

Таблица 3.7 – Накладные затраты ОАО «Ягодка»

Месяц	РСЭО	Цеховые расходы	Непроизводительные затраты	Итого ОПР	Расходы на управление	Расходы на производственно-хозяйственную деятельность	Налоги и отчисления	Итого ОХР	Объём производства
январь	17803	7080	731		13797	20456	551		5017
февраль	19057	7250	763		11940	22770	109		4362
март	19682	9131	431		17738	21272	101		4670
апрель	19274	8026	886		14796	22893	132		5582
май	21131	9368	444		15035	20124	483		5476
июнь	21269	9904	297		16266	25570	944		5190
июль	19698	8989	162		15116	23902	104		5352
август	22367	10010	585		15795	25333	879		6892
сентябрь	19110	10093	486		14473	25833	1747		4902
октябрь	23172	12579	510		14497	26150	1074		5654
ноябрь	22838	12096	830		14938	24788	1114		5951
декабрь	22399	14079	243		17155	26669	912		5267
Итого затрат:									

Таблица 3.8 – Расчетная таблица

Месяц	x	y	$x-\bar{y}$	$(y-\bar{y})^2$	x^2	xy
январь						
февраль						
март						
апрель						
май						
июнь						
июль						
август						
сентябрь						
октябрь						
ноябрь						
декабрь						
Итого:						

Линейный коэффициент корреляции:

Линейная зависимость поведения ОПР от объёма производства имеет вид:

Линейная зависимость поведения ОПР от объёма производства имеет вид:

ТЕМА 4. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ЗАТРАТ И КАЛЬКУЛИРОВАНИЕ СЕБЕСТОИМОСТИ ПРОДУКЦИИ

Цель: сформировать представление о процессах распределения затрат организации по объектам калькулирования.

Себестоимость продукции	– это …
Какими нормативно-правовыми актами регламентируется состав затрат, включаемых в себестоимость продукции?	– – – ……
Какие виды себестоимости вы знаете?	– – – ……
Основная цель учёта затрат	– это …
Основная цель калькулирования себестоимости продукции	– это …
Основные задачи учёта затрат	– – – ……
Основные принципы учёта затрат и калькулирования себестоимости продукции (УЗиКСП)	– – – ……
Объект учёта затрат	– это …
Объектами учёта затрат могут быть	– – – ……
Объект калькулирования	– это …
Объектами калькулирования могут быть	– – ……
Виды калькуляционных единиц	– – ……

Какие факторы оказывают влияние на построение системы учёта затрат и калькулирования себестоимости продукции в организации?	– – – – ……
Какие подходы к построению систем аналитического учёта затрат наиболее известны?	– – ……
Как классифицируются МУЗиКСП по способу оценки (степени нормирования) затрат?	– – ……
Как классифицируются МУЗиКСП по отношению к технологическому процессу производства (по объекту группировки затрат)?	– – – ……
Как классифицируются МУЗиКСП по полноте включения затрат в себестоимость продукции?	– – – ……
Какие затраты организации относятся к накладным?	– – ……
Совпадает ли понятие «косвенные затраты» и «накладные затраты»?	
Какие затраты относятся к общепроизводственным?	– – ……
Какие затраты относятся к общехозяйственным?	– – ……
Как включаются в себестоимость конкретных видов продукции общепроизводственные затраты?	
Как включаются в себестоимость продукции услуги вспомогательных производств?	
Какие методы калькулирования вы знаете?	– – – ……

Задание 1. Рассчитайте себестоимость произведенной и реализованной единицы продукции для следующих исходных данных: совокупные затраты – 112 000 д. е., в том числе 12 % – расходы на реализацию. Произведено 2500 изделий, продано 600 единиц. Какова будет стоимость остатка нереализованной продукции?

Задание 2. ООО «Золушка» производит стиральный порошок трех наименований: «Эдельвейс», «Родник», «Хрусталь». За отчетной период совокупные затраты на производство всех трёх торговых марок составили 113000 д. е. Рассчитайте себестоимость производства 1 т каждого вида порошка на основе данных, приведенных в таблице.

Таблица 4.1 – Информация об объеме производства и коэффициенте соотношений затрат на производство

Вид продукции	Коли-чество, тонн	Условный коэффи-циент	Условный объём, тонн	Фактическая себестоимость единицы продукции, д. е.	Фактическая себестоимость объёма продукции, д. е.
«Эдельвейс»	2000	0,8			
«Родник»	6000	1,0			
«Хрусталь»	10000	1,5			
Итого:					

Задание 3. Используя показатели задания 2, определите полную себестоимость 1 т продукции каждого вида, если общие расходы на реализацию составили 22 600 д. е., объем продаж и коэффициенты соотношения затрат на реализацию характеризуются следующими данными (таблица 4.2).

Таблица 4.2 – Информация об объеме продаж и коэффициенте соотношений затрат на производство

Вид продукции	Количество, тонн	Условный коэффициент	Условный объём, тонн	Фактические затраты на единицу продукции, д. е.	Себестоимость реализованной продукции, д. е.
«Эдельвейс»	3500	0,4			
«Родник»	2000	0,8			
«Хрусталь»	8300	1,0			
Итого:					

Задание 4. ООО «Мечта Андромеды» за отчетный период понесло следующие затраты, д. е.:

материальные затраты – 15 000;

оплата труда рабочих – 18 000.

Незавершенное производство на начало периода – 4500, на конец периода – 3000 д. е.

Полная себестоимость реализованной за отчетный период продукции – 60000 д. е.

Определите накладные расходы, включенные в себестоимость произведенной продукции, при условии, что незавершенное производство учитывается по прямым затратам.

Задание 5. В состав организации входят производственные цеха, администрация, столовая и вспомогательное производство (транспортный цех), услугами которого пользуются все структурные подразделения. За февраль 2013 г. затраты транспортного цеха составили 295 280 тыс. д. е. Для распределения затрат вспомогательного производства между структурными подразделениями используются данные путевых листов автомобилей, согласно которым общий объем оказанных транспортных услуг составил 4 593 тонно-километров, в том числе производственным цехам – 3 752 тонно-километра, администрации – 253 тонно-километра, столовой – 588 тонно-километров.

Необходимо произвести распределение затрат вспомогательного производства.

Задание 6. В состав организации входит 3 цеха по производству изделий и 2 вспомогательных производства (котельная и мастерская), причем затраты котельной и мастерской потребляются не только цехами по производству, но другим вспомогательным производством. В качестве базы распределения затрат служат прямые затраты. Данные о соотношении затрат между подразделениями представлены в таблице.

Таблица 4.3 - Данные о соотношении затрат между подразделениями

Подразделения, оказывающие услуги	Котельная	Мастерская	Цех № 1	Цех № 2	Цех № 3	Итого
Котельная. Прямые затраты, тыс. д. е.						56 890
Доля прямых затрат в общей их сумме, %	-	15,6	32,1	27,9	24,4	100,0
Мастерская. Прямые затраты, тыс. д. е.						32 540
Доля прямых затрат в общей их сумме, %		25,5	32,0	24,7	17,8	100,0

Необходимо распределить затраты вспомогательных производств (котельной и мастерской) между цехами по производству продукции.

Задание 7. Руководство ООО «Мираж» поставило перед главным бухгалтером задачу определить оптимальную базу распределения косвенных затрат. При этом известно, что вся выпускаемая продукция конкурентоспособна и пользуется широким спросом как на внутреннем, так и на внешнем рынке. Затраты ООО «Мираж» на производство продукции и данные о её выпуске представлены в таблицах 4.4, 4.5. Известно, что сумма косвенных затрат за период составила 80000 д. е. Помогите главному бухгалтеру выбрать базу распределения, если косвенные затраты в данной сфере деятельности традиционно распределяют пропорционально:

- основной заработной плате производственных рабочих;
- материальным затратам;
- общим прямым расходам;
- объему выпускаемой продукции.

Таблица 4.4 – Данные о затратах ООО «Мираж»

Затраты	***Вид продукции***		
	А	***Б***	***В***
Норма расхода материала, кг/ед.	3,6	2,4	5,2
Стоимость материала, д. е./кг	8,4	7,3	9,1
Трудоёмкость изготовления, чел.-час/ед.	3,2	4,6	2,4
Часовая тарифная ставка, д. е.	8	12	9
Прочие прямые затраты, д. е.	8,2	3,4	6,1

Таблица 4.5 – Данные о выпуске продукции

Вид продукции	***Количество, ед.***	***Цена, д. е.***	***Выручка от реализации, д. е.***
А	4800	72	
Б	2150	86	
В	3060	84	

Расчёт суммы прямых затрат по видам продукции представьте в виде таблицы 4.6.

Таблица 4.6 – Расчёт прямых затрат по видам продукции

Статьи прямых затрат, д. е.	***Вид продукции***		
	А	***Б***	***В***
Итого прямых затрат:			

При распределении косвенных затрат целесообразно воспользоваться формой таблицы 4.7.

Таблица 4.7 – Определение суммы косвенных затрат, приходящихся на конкретный вид продукции

База распределения	***Ставка распреде-ления***	***Сумма косвенных затрат на вид продукции***		
		А	***Б***	***В***
основная заработная плата производственных рабочих				
материальные затраты				
общие прямые затраты				
объем выпускаемой продукции				

Для целей сравнения результатов расчётов необходимо рассчитать как себестоимость единицы продукции, так и всего объёма с учётом различных баз распределения. Для данных целей воспользуйтесь формой таблицы 4.8. Итоги расчётов представьте в виде таблицы 4.9.

Таблица 4.8 – Расчёт затрат на производство продукции

Показатель, д. е.	***Вид продукции***		
	А	***Б***	***В***
Прямые затраты на единицу			
Себестоимость единицы продукции База 1 База 2 База 3 База 4			

Таблица 4.9 – Сравнение финансовых результатов при выборе различных баз распределения косвенных затрат ООО «Мираж»

Показатель, д. е.	*Вид продукции*			*Итого*
	А	*Б*	*В*	
Выручка				
Себестоимость продукции База 1 База 2 База 3 База 4				
Финансовый результат База 1 База 2 База 3 База 4				

Таблица 4.10 – Обоснование выбора оптимальной базы распределения косвенных затрат в ООО «Мираж»

Показатель	*Вид продукции*		
	А	*Б*	*В*
Рентабельность продаж База 1 База 2 База 3 База 4			
Процент маржинального дохода			

ТЕМА 5. ПОПРОЦЕССНЫЙ И ПОЗАКАЗНЫЙ МЕТОДЫ УЧЁТА ЗАТРАТ

Цель: приобрести практические навыки попроцессного и позаказного калькулирования себестоимости продукции.

Сущность попроцессного МУЗиКСП	
Этапы попроцессного калькулирования	– – – ……
Варианты организации попроцессного калькулирования	– – – ……
Сфера применения МУЗиКСП	
Преимущества (достоинства) попроцессного МУЗиКСП	
Недостатки попроцессного МУЗиКСП	
Сущность пооперационного МУЗиКСП	
Сущность попередельного МУЗиКСП	
Сущность позаказного МУЗиКСП	
Сфера применения позаказного МУЗиКСП	
Преимущества (достоинства) позаказного МУЗиКСП	
Недостатки позаказного МУЗиКСП	

Задание 1. Процесс производства продукции в ООО «Пандора» состоит из четырёх последовательных этапов. На основании информации, представленной в таблице 5.1 , определите:

1) себестоимость полуфабрикатов после каждого этапа обработки;
2) валовой выпуск товарной продукции, если норма прибыли, закладываемая в цену, составляет 25 %.

Таблица 5.1 – Данные о затратах ООО «Пандора»

Показатели	***Цех 1***	***Цех 2***	***Цех 3***	***Цех 4***
Объём производства, ед.	500	480	450	450
Норма расхода материала, кг/ед.	4,32	2,88	6,24	2,25
Стоимость материала, д. е./кг	10,5	9,13	11,38	4,8
Трудоёмкость изготовления, чел.-час/ед.	3,84	5,52	2,88	1,4
Часовая тарифная ставка, д. е.	10	15	11,25	8,5
Прочие прямые затраты, д. е.	10,25	4,25	7,63	5,42
Косвенные затраты, д. е.	26 000	21 600	24 300	11 700
Итого затрат:				
Себестоимость 1ед. полуфабриката:				

Задание 2. Производственная структура ООО «Прибой» представлена тремя цехами, где осуществляется последовательная обработка полуфабрикатов, прежде чем они станут готовой продукцией.

На основании данных, представленных в таблице 5.2, определите себестоимость полуфабриката после каждого цеха, если стоимость сырья и материалов на 1 шт. составляет 350 д. е., а местом его потребления является первый участок.

Таблица 5.2 – Исходные данные для расчёта

Показатель	Цех 1	Цех 2	Цех 3
Объём производства, шт.	20 000	18 000	16 000
Затраты цеха, тыс. д. е.	4 360	3 348	2 368

Также на основе имеющихся данных рассчитайте себестоимость единицы реализованной продукции, если известно, что величина административно-управленческих расходов и коммерческих расходов за период составила 1230 тыс. д. е. и 960 тыс. д. е. соответственно, при условии, что за период было реализовано 15 000 шт. готовой продукции.

Какова стоимость остатков полуфабрикатов и готовой продукции на складе, при условии, что учёт организован полуфабрикатном методом?

Задание 3. ООО «Белоснежка» занимается производством и реализацией спецодежды. Поскольку основными заказчиками продукции организации являются юридические лица, закупающие спецодежду небольшими партиями, то руководство посчитало целесообразно использовать в качестве метода учёта затрат позаказный.

Так, в сентябре 20__г. в организацию от ООО «Шерхан» поступил заказ на производство 180 комплектов одежды от защиты от химических воздействий модели «Стронций» и 420 комплектов халатов модели «Айболит».

На основании нормативно-справочной документации был составлен производственный график и 23.09.20__ г. открыты карточки заказа. Заказ был выполнен 04.10.20__г. (28.09, 29.09 – выходные дни).

В процессе выполнения данного заказа ООО «Шерхан» понесло прямые затраты, представленные в таблице 5.3.

Таблица 5.3 – Прямые затраты ООО «Шерхан» на выполнение заказа

Заказ	Трудовые затраты, д. е.									
	23.09	24.09	25.09	26.09	27.09	30.09	01.10	02.10	03.10	04.10
«Стронций»	25	30	18	26	32	48	54	22	16	12
«Айболит»	12	10	16	8	6	16	14	12	12	18
	Материальные затраты, д. е.									
«Стронций»	43	51	34	48	54	72	86	38	30	26
«Айболит»	26	20	32	16	14	32	30	26	26	38

Информация о косвенных затратах и начисленной заработной плате за период в целом по организации представлена в таблице 5.4 (база распределения косвенных затрат – основная заработная плата основных производственных рабочих). В таблице 5.5 отображён фрагмент движения заказов в ООО «Белоснежка» за период 23.09 – 04.10.20__г.

Таблица 5.4 – Информация о косвенных затратах и начисленной заработной плате ООО «Белоснежка», в тыс. д. е.

Показатель	Сентябрь	Октябрь
Начисленная заработная плата основных производственных рабочих	68 400	88 200
Косвенные затраты	180 000	210 000

Таблица 5.5 – Журнал учёта движения заказов ООО «Белоснежка»

Дата	23.09	24.09	25.09	26.09	27.09	30.09	01.10	02.10	03.10	04.10
Количество заказов	15	14	18	16	15	14	16	15	15	15

На основании имеющихся данных откройте карточки учёта затрат и определите себестоимость изготовления заказа от ООО «Шерхан» в разрезе ассортимента.

Таблица 5.6 – Карточка учёта затрат на комплект «Стронций»

№_____ « »	Кол-во штук: _____	Дата: __ ___ 20___г.		
				Итого:
Итого:				

Таблица 5.7 – Карточка учёта затрат на комплект «Айболит»

№_____ « »	Кол-во штук: _____	Дата: __ ___ 20___г.		
				Итого:
Итого:				

Распределение косвенных затрат: 1) *во времени* 2) *между заказами*

Таблица 5.8 – Отчёт о себестоимости заказа

Статья затрат	Заказ «Стронций»		Заказ «Айболит»	

ТЕМА 6. КАЛЬКУЛИРОВАНИЕ ФАКТИЧЕСКОЙ И НОРМАТИВНОЙ СЕБЕСТОИМОСТИ. СИСТЕМА «СТАНДАРТ-КОСТ»

Цель: приобрести практические навыки калькулирования фактической и нормативной себестоимости, усвоить приёмы анализа отклонений.

Сущность учёта затрат по фактической себестоимости	…
Преимущества учёта затрат по фактической себестоимости	…
Недостатки учёта затрат по фактической себестоимости	…
Сущность нормативного метода учёта затрат	…
Какими формулами могут выражаться фактические затраты при использовании нормативного метода?	*а)* *б)* *в)*

Условия применения нормативного метода учёта затрат	…
Преимущества нормативного метода учёта затрат	…
Недостатки нормативного метода учёта затрат	…
В чём сходства нормативного метода учёта затрат и системы «стандарт-кост»?	…
В чём отличия нормативного метода учёта затрат и системы «стандарт-кост»?	…
Анализ отклонений при использовании нормативного метода учёта затрат проводится по статьям	– – – ……..
Какое по размеру отклонение считается значимым?	…

Задание 1. Объём производства и реализации ОДО «Солярис» составил 5000 и 4650 настольных ламп соответственно. Согласно сметной документации нормативная себестоимость одной лампы должна составлять 600 д. е. при отпускной цене (без НДС) в 680 д. е. Однако фактические затраты на производство заявленного объёма составили 3 050 тыс. д. е.

На основании вышесказанного заполните таблицу 6.1. Все необходимые расчеты выполните с использованием и без использования нормативного метода.

Как изменятся приведенные в таблице показатели, если будет реализовано 4500 настольных ламп? На основании проделанных расчетов сделайте вывод.

Таблица 6.1 – Показатели деятельности организации ОДО «Солярис»

Наименование показателя	Значение показателя					
	при норма-тивном методе	без учета норма-тива	откло-нение	при норма-тивном методе	без учета норма-тива	откло-нение
Количество произведенной продукции, ед.						
Себестоимость единицы произведенной продукции						
Себестоимость всего объема производства						
Количество реализованной продукции, ед.						
Выручка от реализации						
Производственная себестоимость всего объёма реализованной продукции						
Управленческие расходы						
Прибыль от реализации						
Конечный остаток готовой продукции						
Стоимость остатка						
Рентабельность продаж						
Рентабельность запаса						

Вывод:

Задание 2. ОДО «Финиш» при производстве пластиковых вёдер понесло следующие затраты (таблица 6.2).

Таблица 6.2 – Затраты ОДО «Финиш»

Показатели	Значение показателя
Фактические данные:	
Фактический объём производства, шт.	600
Общая величина материальных затрат: 5500 кг по 5,5 д. е. за 1 кг	
Общая величина трудовых затрат: 190 ч по 42 д. е. за 1 ч работы	
Прочие прямые расходы на производство, д. е.	28500
Реализовано 500 вёдер по цене 125 д. е. за 1 ед.	
Внепроизводственные расходы	6120
Нормативные данные:	
Нормативный объем производства, шт.	800
Нормативный расход сырья на 1 изделие: 8 1/3 кг по цене 5 д. е. за 1 кг	
Нормативные трудовые затраты: Нормальная работа цеха, ч ЧТС по нормативу, д. е.	 280 40
Прочие переменные расходы на производство, д. е.	26250
Уровень нормативных внепроизводственных расходов составляет 10 % нормативной производственной себестоимости реализованной продукции	

На основании представленных данных заполните таблицу 6.3 и определите отклонения фактических затрат и прибыли от нормативных как произведенной, так и по реализованной продукции ОДО «Финиш».

По данным учета отклонений проведите анализ отклонений по прямым затратам (форма таблицы 6.4).

Пояснения к заполнению таблицы 6.3:

При анализе отклонений к прямым затратам следует отнести:

Таблица 6.3 – Расчет отклонений фактических от нормативных затрат и прибыли по производственной и реализованной продукции (при условии, что было произведено 600 вёдер, а реализовано 500 вёдер)

Показатели	Фактическое значение			Значение согласно нормативу			Отклонения, (±)	
	кол-во, шт., ч	Цена, ставка, д. е.	сумма, д. е.	кол-во, шт., ч	Цена, ставка, д. е.	сумма, д. е.	перерасход, д. е.	экономия, д. е.
Сырье								
Прямая заработная плата								
Прочие переменные расходы на производство								
Производственная себестоимость фактического объема							×	×
Производственная себестоимость реализованной продукции							×	×
Внепроизводственные расходы								
Полная себестоимость							×	×
Прибыль от реализации								

Таблица 6.4 – Отклонения по прямым затратам

Показатели	Количество		Отклонения по количеству, ± (гр.2-гр.3)	Нормативная стоимость единицы, д.е.	Отклонения			
					По материалам, д. е.		По зарплате, д. е.	
	Фактич., шт., ч	Нормат., шт., ч			+	-	+	-
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Отклонения по количеству							×	×
Отклонения по времени					×	×		

Показатели	Цена, ставка		Отклонения по цене, ± (гр.2-гр.3)	Фактич. количество, шт., ч	Отклонения			
	Фактич. д. е.	Нормат. д. е.			По материалам, д. е.		По зарплате, д. е.	
					+	-	+	-
Отклонения по цене							×	×
Отклонения по ставкам зарплаты					×	×		
Итого	×	×	×	×				

Вывод:

Задание 3. Определите основные отличия системы «стандарт-кост» от нормативного метода учёта затрат (таблица 6.5).

Таблица 6.5 – Сравнение нормативного метода учёта затрат и системы «стандарт-кост»

Признак	«Стандарт-кост»	Нормативный метод
Цель учёта		
Базовое уравнение, описывающее содержание учётной системы		
Степень охвата производственных параметров нормированием		
Учёт изменений норм		
Учёт отклонений от норм прямых расходов		
Учёт отклонений от норм косвенных расходов		
Степень регламентации		

ТЕМА 7. СИСТЕМА «DIRECT-COSTING»

Цель: приобрести практические навыки калькулирования «усечённой» и полной себестоимости и формирования финансового результата при маржинальном и традиционном подходе.

Чем вызвана необходимость калькулирования полной себестоимости в отечественных организациях?	
Преимущества калькулирования полной себестоимости	…
Недостатки калькулирования полной себестоимости	…
Сущность системы «директ-костинг»	…
По каким статьям калькулируется себестоимость в системе «директ-костинг»?	– – ……
Маржинальный доход	– это …
По каким статьям строится отчёт о прибылях и убытках при применении маржинального подхода?	*1. Выручка (без налогов)* *2.* *3.* ……
Какие задачи бизнес решает более успешно, если использует маржинальный подход к калькулированию себестоимости?	– – – ……
В чём отличие развитого «директ-костинг» от простого «директ-костинг»?	

Задание 1. На основании информации, представленной в таблице 7.1, рассчитайте финансовый результат в рамках системы учёта полных затрат и системы «директ-костинг». Сравните полученные результаты и сделайте выводы относительно достоинств и недостатков каждой из систем.

Все расчеты по определению себестоимости с использованием каждой из систем представьте в форме таблицы 7.2. В таблице 7.3, 7.4 проведите расчеты по определению финансового результата при использовании системы учёта полных затрат и системы «директ-костинг».

Таблица 7.1 – Исходные данные для расчёта

Показатель	Сумма, д.е.
Объём производства	1200
Объём реализации	1000
Прямые материальные затраты на единицу	45
Прямые трудовые затраты на единицу	82
Переменные ОПЗ на единицу	68
Постоянные ОПЗ	34000
Переменные ОХЗ и расходы на реализацию на единицу	34
Постоянные ОХЗ и расходы на реализацию	68000

Таблица 7.2 – Расчет себестоимости единицы продукции

Показатель	Система учёта полных затрат	Система «директ-костинг»
Материальные затраты		
Трудовые затраты		
Переменные ОПЗ		
Постоянные ОПЗ		
Итого себестоимость производства единицы продукции		

Таблица 7.3 – Определение финансового результата при использовании системы учёта полных затрат

Показатель	Расчёт показателя	Сумма, д. е.
Выручка от реализации		
Себестоимость реализованной продукции		
Валовая прибыль		
ОХЗ и расходы на реализацию		
Прибыль от реализации		

Таблица 7.4 – Определение финансового результата при использовании системы учёта «директ-костинг»

Показатель	Расчёт показателя	Сумма, д. е.
Выручка от реализации		
Переменная себестоимость реализованной продукции		
Переменные ОХЗ и расходы на реализацию		
Маржинальный доход		
Постоянные затраты: Постоянные ОПЗ Постоянные ОХЗ и расходы на реализацию		
Прибыль от реализации		

Таблица 7.5 – Сравнение системы учёта полных затрат и системы «Директ-костинг»

Показатель	Система учёта полных затрат	Система «директ-костинг»	Отклонение
Выручка, д. е.			
Прибыль, д. е.			
Себестоимость запасов, д. е.			

Вывод:

ТЕМА 8. ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ В УПРАВЛЕНЧЕСКОМ УЧЁТЕ

Цель: приобрести навыки установления цен в рамках использования сформированной в управленческом учёте информации, в т. ч. трансфертных цен.

Цена	– это …
Основные функции цены:	– – ……
Виды цен:	– – ……
Факторы, влияющие на цену:	– – ……
Методы установления цены на продукцию, используемые в управленческом учёте:	– – ……
Трансфертная цена	– это …
Трансфертная цена выражает отношение структурных подразделений с	…
Основные методы трансфертного ценообразования :	– – ……
Условия применения рыночных трансфертных цен:	…
Принципы рыночного трансфертного ценообразования:	– – ……
Достоинства рыночного трансфертного ценообразования:	
Недостатки рыночного трансфертного ценообразования:	
Существующие подходы к установлению трансфертных цен на основе затрат:	– – ……

Преимущества затратного трансфертного ценообразования:	…
Недостатки затратного трансфертного ценообразования:	…
Сфера применения договорных трансфертных цен:	…
Факторы, определяющие выбор метода трансфертного ценообразования	– – – ……

Задание 1. ОДО «Премьера» в отчётном периоде планирует выпустить 2000 м^2 гардинного полотна. Согласно нормативно-плановой документации на 1 м^2 полотна требуется 3,5 кг пряжи стоимостью 18 д. е./кг, при этом трудоёмкость изготовления составляет 0,2 ч, ЧТС – 58 д. е. Согласно смете затрат общая величина ОПР за период должна составить 160.000 д. е. По расчетам главного экономиста в текущем периоде величина затрат, относимых на финансовые результаты составит 64 000 д. е.

Определите цену реализации 1 м^2 гардинного полотна методом переменных затрат, если ОДО «Премьера» хочет получить прибыль не меньше 60 000 д. е.

Задание 2. С целью увеличения прибыли на ООО «Соло» планирует начать в текущем периоде выпуск стеклянных банок ёмкостью 0,2 л. Согласно расчетам, проведённым экономистом, установлено, что величина прямых переменных затрат в расчете на единицу продукции должна быть на уровне 120 д. е. Освоение нового вида продукции приведёт у увеличению ОПР на 148 000 д. е. (из них 60 % – переменные). По расчетам главного экономиста наращивание объёма производства приведёт также к росту ОХР, административно-управленческих и коммерческих расходов на 52 000 д. е.

Определите плановую цену реализации продукции методом валовой прибыли, если объём производства составит 8500 банок?

Задание 3. ООО «Дуэт» планирует выпустить в текущем периоде 12000 упаковок шоколадных конфет с марципаном. При этом полная себестоимость производства 1 упаковки конфет сформировалась на уровне 12400 д. е. Общая стоимость активов ООО «Дуэт» составляет 257,92 млн. д. е.

Определите цену реализации 1 упаковки шоколадных конфет с марципаном, если руководство организации считает, что уровень рентабельности активов в плановом периоде будет составлять 15 %.

Задание 4. ООО «Остракон» занимается производством и реализацией минеральной воды. Производственная структура организации представлена 2-мя цехами: цехом выдува пластиковых бутылок из преформ и цехом розлива воды.

В прошлом периоде руководство организации решило оптимизировать производственную структуру, и целесообразность наличия цеха выдува была поставлена под вопрос. Однако анализ, проведённый специалистами компании, показал, что имеющаяся структура производства оптимальна, так как позволяет снижать экономические риски, связанные с недопоставкой бутылок, что отразится на производственном процессе, с одной стороны, а с другой позволяет организации получить дополнительную прибыль, если начать реализовывать изготовленные пластиковые бутылки сторонним потребителям тем самым расширив сферу деятельности фирмы.

В плановом периоде ввиду кризисных явлений в экономике директор ООО «Остракон» решил повысить заинтересованность работников в результатах их труда, и как следствие эффективности функционирования всей организации, путём внедрения трансфертного ценообразования. В связи с вышесказанным, в экономическом отделе был объявлен конкурс на определение оптимальной трансфертной цены, победитель которого будет назначен начальником отдела и продлён контракт. В отношении остальных будет поставлен вопрос об их профессиональной пригодности и

целесообразности продления трудового контракта. Таким образом, было предложено четыре возможных варианта формирования трансфертной цены (таблица 8.2).

Определите, кого из работников ждёт повышение, а с кем не будет продлён трудовой контракт и будут даны плохие рекомендации, если плановый объём производства и продаж составляет 100 тыс. условных бутылок.

Таблица 8.1 – Исходные данные для расчёта

Цех выдува пластиковых бутылок из преформ, д. е.	
Переменные затраты на 1 бутылку	35
Постоянные затраты на 1 бутылку	73
Полная себестоимость на 1 бутылку	108
Рыночная цена для внешних покупателей	469
Цех розлива минеральной воды, д. е.	
Переменные затраты на 1 бутылку	68
Постоянные затраты на 1 бутылку	48
Полная себестоимость на 1 бутылку	117
Рыночная цена для внешних покупателей	594

Таблица 8.2 – Возможные варианты расчёта трансфертной цены

Показатели	Затратные цены, д. е.			**Рыночные цены, д. е.** (Клементьев И.Р. –специалист, стаж 15 лет)
	200 % переменных затрат (Пчёлкин В.К. – племянник директора, стаж 3 года)	**100 % полной с/с** (Волкова А.С. – действующий начальник, стаж 5 лет)	**250 % полной с/с** (Кротова И.В. – молодой специалист, стаж 1,5 года)	
Цех выдува				
Выручка				
Переменные расходы				
Постоянные расходы				
Прибыль от реализации				
Цех розлива				
Выручка				
Закупочная цена				
Переменные расходы				
Постоянные расходы				
Прибыль от реализации				
Прибыль ООО «Остракон»				

ТЕМА 9. ПЛАНИРОВАНИЕ И БЮДЖЕТИРОВАНИЕ

Цель: приобрести практические навыки разработки бюджетов структурных подразделений и отдельных элементов общего бюджета производственной организации.

План	– это …
Программа	– это …
Бюджет	– это …
Основные функции бюджета	– – – ……
По каким основным признакам классифицируются бюджеты?	– – – ……
Основные элементы операционного бюджета:	– – – ……
Какой бюджета является «отправной точкой» процесса бюджетирования?	…
Основные проблемы составления бюджета продаж:	– – ……
В каких бюджетах формируется информация о затратах?	– – ……
По какой информации составляется бюджет прямых материальных затрат?	
По какой информации составляется бюджет прямых трудовых затрат?	

По какой информации составляется бюджет общепроизводственных затрат?	
Основные элементы финансового бюджета:	– – – ……
Основные статьи бюджета денежных средств:	– – – ……
На основании каких бюджетов формируется прогнозный отчёт о прибылях и убытках?	– – – ……
Какой бюджетный документ завершает процесс бюджетирования?	…

Задание 1. ООО «Анхель» планирует начать выпуск зонтиков от дождя, имея на счёте в банке 30000 д. е. План производства и продаж фирмы на 1 квартал 20_ г. представлен в таблице 9.1. Ожидается, что цена реализации составит 20 д. е. (без НДС).

Таблица 9.1 – План продаж ООО «Анхель» на I квартал 20__г.

Месяц	Объём производства и продаж, тыс. шт.
Январь	21
Февраль	18
Март	24

Поступления от дебиторов. Ожидается, что дебиторы будут платить 75 % причитающейся суммы в месяц продажи, 23 % – в следующем месяце. Остаток – безнадежная задолженность.

Запасы готовой продукции. На 1 апреля запасы готовой продукции должны составлять 3000 шт. В дальнейшем компания планирует поддерживать запасы продукции на начало месяца на уровне 10 % от необходимых с учетом месячного плана производства.

Запасы сырья и материалов. Ожидается, что на 1 апреля запасы сырья составят 10000 кг. В дальнейшем компания планирует поддерживать запасы на уровне 30 % месячного планового запаса. На производство каждого изделия уходит 2 кг сырья, стоимость которого 3 д. е. за кг. Сырье оплачивается через месяц после закупки. В январе должна быть произведена оплата закупок предыдущего периода в размере 120000 д. е.

Трудовые затраты и накладные расходы. Прямые затраты труда на одно изделие – 1 д. е. Переменный элемент накладных затрат – 0,5 д. е. Постоянные накладные затраты, включая 51000 д. е. амортизации, составляют ежемесячно 247000 д. е.

Все затраты труда и накладные затраты оплачиваются в месяц, в котором они возникают.

Налоги и отчисления. Все налоги и отчисления уплачиваются ежемесячно согласно действующему законодательству. Налоговый и бухгалтерский учет совпадают.

На основании имеющихся данных составьте следующие бюджеты:

1) сырья и материалов на 1 квартал 20__г.;
2) отчёт о прибылях и убытках за 1 квартал 20__г.;
3) бюджет движения денежных средств за 1 квартал 20__г.

Для удобства расчетов воспользуйтесь формами таблиц 9.2 – 9.7.

Таблица 9.2 – Бюджет продаж или выручки ООО «Анхель» на I квартал 20__г.

Месяц	*Количество, тыс. шт.*	*Цена, д. е.*	*Сумма продаж, тыс. д. е.*
Январь			
Февраль			
Март			
Итого:			

Таблица 9.3 – Бюджет производства ООО «Анхель» (в натуральном выражении) на I квартал 20__г.

Показатели	*Январь*	*Февраль*	*Март*	*Итого за I квартал*
1.Плановый объем продаж, шт.				
2.Остатки на конец периода, шт.				
3.Остатки на начало периода, шт.				
4.Производственная программа				

Таблица 9.4 – Бюджет производственной потребности в основных материалах ООО «Анхель» на I квартал 20__г.

Показатели	*Январь*	*Февраль*	*Март*	*Итого за I квартал*
Общая потребность в основных материалах, тыс. кг.				
Цена за 1 кг, д. е.				
Общая сумма, тыс. д. е.				

Таблица 9.5 – Бюджет приобретения основных материалов ООО «Анхель» на I квартал 20__г.

Показатели	*Январь*	*Февраль*	*Март*	*Итого за I квартал*
1.Производственная потребность, тыс. кг				
2.Остатки на конец периода, тыс. кг.				
3.Остатки на начало периода, тыс. кг.				
4.Необходимо приобрести, тыс. кг.				
5.Цена за 1 кг, д. е.				
6.Затраты на приобретение, тыс. д. е.				

Пояснения к заполнению таблицы:

Таблица 9.6 – Отчёт о прибылях и убытках ООО «Анхель» на I квартал 20__г.

Наименование показателя	*Январь*	*Февраль*	*Март*	*Итого за I квартал*
1 Выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг за вычетом НДС и прочих налогов и сборов, исчисляемых из выручки				
2 Себестоимость реализованной продукции, товаров, работ, услуг				
3 Валовая прибыль				
4 Управленческие расходы				
5 Расходы на реализацию				
6 Прибыль, убыток (-) от реализации продукции, товаров, работ, услуг				
7 Прибыль, убыток (-) от текущей деятельности				
8 Прибыль, убыток (-) от инвестиционной, финансовой и иной деятельности				
9 Налог на прибыль				
10 Чистая прибыль, убыток (-)				

Пояснения к заполнению таблицы:

Таблица 9.7 – Бюджет движения денежных средств ООО «Анхель» за I квартал 20__г.

Показатель	***Январь***	***Февраль***	***Март***	***Итого за I квартал***
1 Остаток денежных средств и их эквивалентов на начало отчетного периода				
2 Поступило денежных средств – всего				
в том числе: 2.1 от покупателей продукции				
2.2 прочие поступления				
3 Направлено денежных средств – всего				
в том числе: 3.1 на приобретение запасов, работ, услуг				
3.2 на оплату труда				
3.3 на погашение переменных накладных затрат				
3.4 на уплату налогов и сборов				
3.5 на прочие выплаты				
4 Остаток денежных средств и их эквивалентов на конец отчетного периода				

Задание 2. ООО «Калейдоскоп» занимается производством и реализацией чулочно-носочных изделий для детей младшего школьного возраста. На основании данных, представленных в таблицах 9.8 – 9.13, сформируйте главный бюджет организации на I квартал 20_ г.

Таблица 9.8 – Запасы основных материалов

Показатели	*Хлопок*	*Шерсть*	*Полиамид*
Цена, д. е. за кг	180	220	125
Запасы на начало периода, кг	3120	2440	1860
Запланированные остатки на конец периода, кг	2600	2200	2400

Таблица 9.9 – Нормы расхода сырья на 1 дес. пар

Показатели	*Носки, арт. 2438*	*Носки, арт. 3454*	*Носки, арт. 8765*
Хлопок, кг	0,12	0,04	0,10
Шерсть, кг	0,10	0,16	0,08
Полиамид, кг	0,08	0,10	0,12

Таблица 9.10 – Нормы трудовых затрат на 1 дес. пар

Показатели	*Носки, арт. 2438*	*Носки, арт. 3454*	*Носки, арт. 8765*
Трудоёмкость, ч	0.24	0,3	0,18
ЧТС, д. е.	110	80	100

Таблица 9.11 – Готовая продукция

Показатели	*Носки, арт. 2438*	*Носки, арт. 3454*	*Носки, арт. 8765*
Цена единицы, д. е.	118	125	96
Объем производства и продаж, тыс. дес. пар.	92250	106500	87000
Запасы на начало периода, тыс. дес. пар.	12300	14200	11600
Стоимость запаса на начало периода, млн. д. е.	1008,6	1363,2	742,4
Запланированные запасы на конец периода, тыс. дес. пар.	14200	12800	13100

Таблица 9.12 – Общепроизводственные затраты

Общепроизводственные затраты	*Сумма, млн. д. е.*
вспомогательные материалы	937,50
зарплата работникам (переменная часть)	2187,50
прочие выплаты	781,25
энергия (переменная часть)	250,00
обслуживание (переменная часть)	625,00
амортизация	781,25
страхование имущества	125,00
энергия (постоянная часть)	15,63
обслуживание (постоянная часть)	156,25

Таблица 9.13 – Коммерческие и административные расходы

Коммерческие и административные расходы	*Сумма, млн. д. е.*
комиссионные	340,91
реклама	511,36
зарплата торговым работникам	340,91
транспортные расходы	852,27
зарплата служащим	340,91
вспомогательные материалы	170,45
административные расходы	357,95
прочие	85,23

Разработка основных элементов главного бюджета ООО «Калейдоскоп»

Таблица 9.14 – Бюджет продаж или выручки ООО «Калейдоскоп» на I квартал 20_ _г.

Наименование изделия	*Количество, тыс. дес. пар.*	*Цена, д.е.*	*Сумма, млн. д. е.*
Носки, арт. 2438			
Носки, арт. 3454			
Носки, арт. 8765			
Итого			

Таблица 9.15 – Бюджет производства ООО «Калейдоскоп» на I квартал 20__г.

Показатели, тыс. дес. пар.	*Носки, арт. 2438*	*Носки, арт. 3454*	*Носки, арт. 8765*
Плановый объем продаж			
Остатки на конец периода			
Остатки на начало периода			
Производственная программа			

Таблица 9.16 – Бюджет производственной потребности в основных материалах ООО «Калейдоскоп» на I квартал 20__г.

Показатели		*Хлопок*	*Шерсть*	*Полиамид*	*Итого*
Расход материала на весь объём, кг	Носки, арт. 2438				
	Носки, арт. 3454				
	Носки, арт. 8765				
Общая потребность в основных материалах, кг					×
Цена за 1 кг, д. е.					×
Общая сумма, д. е.					

Таблица 9.17 – Бюджет приобретения основных материалов ООО «Калейдоскоп» на I квартал 20__г.

Показатели	*Хлопок*	*Шерсть*	*Полиамид*	*Итого*
Производственная потребность, кг				
Запланированные остатки на конец периода, кг				
Остатки материалов на начало периода, кг				
Необходимо приобрести, кг				
Цена за 1 кг, д. е.				
Затраты на приобретение, д. е.				

Таблица 9.18 – Бюджет рабочего времени ООО «Калейдоскоп» на I квартал 20__г.

Вид продукции	*Произведено тыс. дес. пар.*	*Затраты времени на единицу, ч*	*Всего часов*	*Оплата за 1 чел-часов*	*Трудовые затраты, млн. д. е.*
Носки, арт. 2438					
Носки, арт. 3454					
Носки, арт. 8765					
Всего					

Таблица 9.19 – Бюджет общепроизводственных затрат ООО «Калейдоскоп» на I квартал 20__г.

Общепроизводственные затраты	*Сумма, млн. д. е.*
Вспомогательные материалы	
Зарплата работникам (переменная часть)	
Прочие выплаты	
Энергия (переменная часть)	
Обслуживание (переменная часть)	
Сумма переменных ОПР	
Амортизация	
Страхование собственности	
Энергия (постоянная часть)	
Обслуживание (постоянная часть)	
Сумма постоянных ОПР	
Всего затрат	

Таблица 9.20 – Бюджет коммерческих и административных расходов ООО «Калейдоскоп» на I квартал 20__г.

Коммерческие и административные расходы	*Сумма, млн. д. е.*
Комиссионные	
Расходы на рекламу	
Заработная плата торговым работникам	
Транспортные расходы	
Общие коммерческие расходы	
Заработная плата служащим	
Вспомогательные материалы	
Заработная плата административным работникам	
Прочие затраты	
Общие административные расходы	
Общие коммерческие и административные расходы	

Таблица 9.21 – Бюджет запасов ООО «Калейдоскоп» на I квартал 20__г.

Показатели (на конец периода)	*Количество, кг*	*Цена за 1 ед., кг, д. е.*	*Сумма, д. е.*
Основные материалы: Хлопок Шерсть Полиамид			
Итого основные материалы	-	-	
Готовая продукция : Носки, арт. 2438 Носки, арт. 3454 Носки, арт. 8765			
Итого готовая продукция	-	-	
Всего запасов	-	-	

Пояснения к заполнению таблиц:

Таблица 9.22 - Бюджет производственной себестоимости ООО «Калейдоскоп» на I квартал 20__г.

Показатели	*Сумма, млн. д. е.*
1.Остатки готовой продукции на начало отчетного периода	
2.Основные материалы	
3.Основная заработная плата производственных рабочих	
4.Начисления на зарплату	
5.Переменные накладные затраты	
6.Производственная себестоимость	
7.Затраты на продукцию, готовую к реализации	
8.Остатки готовой продукции на конец отчетного периода	
9.Себестоимость реализованной продукции	

Таблица 9.23 – Бюджет прибыли ООО «Калейдоскоп» на I квартал 20__г.

Показатели	*Сумма, млн. д.е.*
Выручка	
Себестоимость реализованной продукции	
Валовая прибыль	
Коммерческие и административные расходы	
Прибыль от реализации	

Задание 3. На основании информации, представленной в таблице 9.24, оцените выполнение бюджета затрат цеха № 1 ООО «Случай» за октябрь 20__г. методом гибкого и статичного бюджетирования, если было запланировано произвести 12 000 ед. продукции, а фактический выпуск составил 10 200 ед. На основании проведенных расчетов сделайте выводы.

Таблица 9.24 – Отчет о выполнении бюджета затрат цеха № 1 ООО «Случай» за октябрь 20__г.

в млн. д. е.

Статьи бюджета	**По плану**	**Факти-чески**	**Откло-нение**	**На единицу**
Стоимость сырья	91199	72501		
Вспомогательные материалы	10727	8707		
Стоимость электроэнергии на технологические нужды	3732	2606		
Фонд заработной платы работников-сдельщиков	8374	7855		
Налоги на ЗП	3391	3220		
Итого переменных затрат				

Окончание таблицы 9.24

Топливо, ГСМ	9	3		
Запасные детали	229	376		
Хоз.инвентарь	17	76		
Стоимость электроэнергии на освещение	1244	869		
Стоимость теплоэнергии на отопление	754	547		
Стоимость городской воды	432	881		
Фонд заработной платы административно-управляющего персонала	6317	5926		
Отчисления от ФЗП	2558	2429		
Амортизация основных средств	687	592		
Услуги вспомогательных цехов	7130	6013		
Итого постоянных затрат				
ВСЕГО:				

Таблица 9.25 – Отчет о выполнении бюджета затрат цеха № 1 ООО «Случай» за октябрь 20__г. с использованием метода гибкого бюджетирования

Статьи бюджета	Бюджет в расчете на факт	Фактические затраты	Откло-нение
Стоимость сырья			
Вспомог. материалы			
Стоимость электроэнергии на технологические нужды			
ФЗП работников-сдельщиков			
Налоги на ЗП			
Итого переменных затрат			
Топливо, ГСМ			
Запасные детали			
Хоз.инвентарь			
Стоимость электроэнергии на освещение			
Стоимость теплоэнергии на отопление			
Стоимость городской воды			
ФЗП			
Налоги на ЗП			
Амортизация основных средств			
Услуги вспомогательных цехов			
Итого постоянных затрат			
ВСЕГО:			

ТЕМА 10. ДЕНЕЖНЫЕ ПОТОКИ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЁТА

Цель: получить представление о системе управления денежными потоками организации, усвоить методику анализа денежных потоков.

Денежный поток организации	– это …
По направленности движения денежные потоки могут быть	– –
По методу исчисления денежные потоки могут быть	– –
По уровню достаточности денежные потоки могут быть	– –
По видам хозяйственной деятельности денежные потоки могут быть	– – –
По методу оценки во времени денежные потоки могут быть	– –
По непрерывности формирования денежные потоки могут быть	– – –
По масштабам обслуживания хозяйственной деятельности денежные потоки могут быть	– – –
Основные элементы системы управления денежными потоками:	– – – ……
На какие группы подразделяются показатели, характеризующие денежные потоки организации?	– –
Что означает синхронность денежных потоков?	…
Какими показателями может быть оценена синхронность (сбалансированность) денежных потоков?	– – – ……
Основные этапы прогнозирования денежных потоков	– – ……

Условия применения модели Баумола в управлении денежными потоками:	
Условия применения модели Миллера-Орра в управлении денежными потоками:	

Задание 1. Поступления денежных средств на счета организации в 2010 г. составили 145 млн. д. е., а оттоки на 160 млн. д. е. В 2011 году сумма поступлений возросла на 30 млн. д. е., а платежи уменьшились на 10 млн. д. е. На основании приведенных данных рассчитайте показатели динамики денежных потоков за 2010-2011гг.

Задание 2. В ООО «Снежинка»за 2011 г. общая сумма поступлений денежных средств составила 540 млн. д. е., в то время как выбытие денежных средств произошло на сумму в 430 млн. д. е. Рассчитайте показатели сбалансированности денежного потока, если остаток денежных средств на 01.01.2011 г. составил 8 млн. д. е., а сумма краткосрочных обязательств за период составила 120 млн. д. е.

Задание 3. В ООО «Подснежник» за 2011 г. общая сумма поступлений денежных средств составила 540 млн. д. е., в то время как выбытие денежных средств произошло на сумму в 430 млн. д. е. Рассчитайте показатели рентабельности и эффективности использования денежных средств, если остаток денежных средств на 31.12.2011 г. составил 15 млн. д. е., а стоимость активов и собственного капитала за период 340 млн. д. е. и 280 млн. д. е. соответственно.

Задание 4. На основании данных отчёта о движении денежных средств за 2 года и отчёта о прибылях и убытках организации (таблицы 10.2 – 10.4), проведите анализ динамики основных показателей, характеризующих качество, сбалансированность, эффективность и рентабельность денежных потоков организации (таблицы 10.1, 10.5).

Таблица 10.1 – Динамика показателей качества денежных потоков организации

Наименование показателя	Значение показателя за период, руб./ руб.		Абсолютное изменение
	базис	отчет	
1. Коэффициент платежеспособности по обычным видам:			
2. Коэффициент соотношения положительного денежного потока и активов:			
3. Коэффициент соотношения чистого денежного потока и положительного денежного потока:			
4. Коэффициент соотношения чистого денежного потока и активов:			
5. Коэффициент соотношения выручки и активов(оборачиваемость активов):			
6. Коэффициент соотношения чистого денежного потока и отрицательного денежного потока:			
7. Коэффициент соотношения положительного денежного потока и выручки от продаж:			
8. Коэффициент соотношения чистой прибыли и чистого денежного потока:			

Таблица 10.2 – Отчёт о движении денежных средств организации

Наименование показателей	Код строки	За январь - декабрь отчётного года	За январь - декабрь базисного года
1	2	3	4
Движение денежных средств по текущей деятельности			
Поступило денежных средств – всего	020	102814	53710
В том числе: от покупателей продукции, товаров, заказчиков работ, услуг	021	70666	36038
от покупателей материалов и других запасов	022	1469	342
роялти	023	-	-
прочие поступления	024	30679	17330
Направлено денежных средств – всего	030	104369	49324
В том числе: на приобретение запасов, работ, услуг	031	41312	10979
на оплату труда	032	10125	12041
на уплату налогов и сборов	033	17722	8225
на прочие выплаты	034	35210	18079
Результат движения денежных средств по текущей деятельности (020 – 030)	040	(-1555)	4386
Движение денежных средств по инвестиционной деятельности			
Поступило денежных средств – всего	050	382	357
В том числе: от покупателей основных средств, нематериальных активов и других долгосрочных активов	051	382	357
возврат предоставленных займов	052	-	-
доходы от участия в уставном капитале других организаций	053	-	-
проценты	054	-	-
прочие поступления	055	-	-
Направлено денежных средств – всего	060	3971	4277
В том числе: на приобретение и создание основных средств, нематериальных активов и других долгосрочных активов	061	3971	4277

Окончание таблицы 10.2

1	2	3	4
на предоставление займов	062	-	-
на вклады в уставный капитал других организаций	063	-	-
прочие выплаты	064	-	-
Результат движения денежных средств по инвестиционной деятельности (050 – 060)	070	(-3589)	(-3920)
Движение денежных средств по финансовой деятельности			
Поступило денежных средств – всего	080	52383	23329
В том числе: кредиты и займы	081	52383	23329
от выпуска акций	082	-	-
вклады собственника имущества (учредителей, участников)	083	-	-
прочие поступления	084	-	-
Направлено денежных средств – всего	090	49119	21100
В том числе: на погашение кредитов и займов	091	44738	19666
на выплаты дивидендов и других доходов от участия в уставном капитале организации	092	1218	62
на выплаты процентов	093	3045	1293
на лизинговые платежи	094	118	79
прочие выплаты	095	-	-
Результат движения денежных средств по финансовой деятельности (080 – 090)	100	3264	2229
Результат движения денежных средств за отчетный период (± 040 ± 070 ± 100)	**110**	**(-1880)**	**2695**
Остаток денежных средств и их эквивалентов на 31.12.2011 г.	120	2709	14
Остаток денежных средств и их эквивалентов на конец отчетного периода	130	829	2709
Влияние изменений курса иностранной валюты по отношению к белорусскому рублю	140	-	-

Таблица 10.3 – Отчёт о прибылях и убытках организации

Наименование показателей	Код строки	за январь - декабрь отчётного года	за январь - декабрь базисного года
1	**2**	**3**	**4**
Выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг	010	59871	41344
Себестоимость реализованной продукции, товаров, работ, услуг	020	40334	26137
Валовая прибыль (010 – 020)	030	19537	15207
Управленческие расходы	040	9642	3576
Расходы на реализацию	050	573	299
Прибыль (убыток) от реализации продукции, товаров, работ, услуг (030 – 040 – 050)	060	9322	11332
Прочие доходы по текущей деятельности	070	4748	3210
Прочие расходы по текущей деятельности	080	9582	4703
Прибыль (убыток) от текущей деятельности (± 060 + 070 – 080)	090	4488	9839
Доходы по инвестиционной деятельности	100	382	3077
В том числе: доходы от выбытия основных средств, нематериальных активов и других долгосрочных активов	101	382	3077
доходы от участия в уставном капитале других организаций	102	-	-
проценты к получению	103	-	-
прочие доходы по инвестиционной деятельности	104	-	-
Расходы по инвестиционной деятельности	110	591	3133
В том числе: расходы от выбытия основных средств, нематериальных активов и других долгосрочных активов	111	591	3133
прочие расходы по инвестиционной деятельности	112	-	-
Доходы по финансовой деятельности	120	2156	-
В том числе: курсовые разницы от пересчета активов и обязательств	121	2156	-
прочие доходы по фин. деятельности	122	-	-
Расходы по финансовой деятельности	130	4965	1271

Окончание таблицы 10.3

1	2	3	4
В том числе: проценты к уплате	131	2581	1240
курсовые разницы от пересчета активов и обязательств	132	2384	31
прочие расходы по финансовой деятельности	133	-	-
Иные доходы и расходы	140	-	-
Прибыль (убыток) от инвестиционной, финансовой и иной деятельности (100 – 110 + 120 – 130 ± 140)	150	(-3018)	(-1327)
Прибыль (убыток) до налогообложения (± 090 ± 150)	160	1470	8512
Налог на прибыль	170	1231	1756
Изменение отложенных налоговых активов	180	-	-
Изменение отложенных налоговых обязательств	190	-	-
Прочие налоги и сборы, исчисляемые из прибыли (дохода)	200	11	11
Чистая прибыль (убыток) (± 160 – 170 ± 180 ± 190 – 200)	210	228	6745
Результат от переоценки долгосрочных активов, не включаемый в чистую прибыль	220	16784	18967
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток)	230	-	-
Совокупная прибыль (убыток) (± 210 ± 220 ± 230)	240	17012	25712
Базовая прибыль (убыток) на акцию	250	-	-
Разводненная прибыль (убыток) на акцию	260	-	-

Таблица 10.4 – Дополнительная информация для анализа

Показатель	Базисный год	Отчетный год	Отклонение
Среднегодовая стоимость долгосрочных активов	48441	73829,5	
Среднегодовая стоимость краткосрочных активов	14312,5	22175,5	
Среднегодовая стоимость собственного капитала	48553,5	70476	
Среднегодовая величина долгосрочных обязательств	4158,5	6301	
Среднегодовая величина краткосрочных обязательств	9891,5	19873	

Таблица 10.5 – Расчёт показателей

Показатель	Формула расчёта	Базисный год	Отчетный год	Откло-нение

Вывод:

ТЕМА 11. ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ И СИСТЕМА УЧЁТА ЗАТРАТ ПО ЦЕНТРАМ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Цель: сформировать представление о финансовой структуре организации и порядке определения статуса центра финансовой ответственности.

Финансовая структура организации	– это …
Центр финансовой ответственности (ЦФО)	– это …
Этапы формирования ЦФО:	– – – ……
Основные типы ЦФО:	– – – ……
Основные признаки классификации ЦФО:	– – – ……
Каким структурным подразделениям организации может быть присвоен статус «центр затрат»?	
Каким структурным подразделениям организации может быть присвоен статус «центр доходов (продаж)»?	
Каким структурным подразделениям организации может быть присвоен статус «центр прибыли»?	
Каким структурным подразделениям организации может быть присвоен статус «центр инвестиций»?	
За какие показатели деятельности центра несёт ответственность менеджер центра затрат?	

За какие показатели деятельности центра несёт ответственность менеджер центра доходов?	
За какие показатели деятельности центра несёт ответственность менеджер центра прибыли?	
За какие показатели деятельности центра несёт ответственность менеджер центра инвестиций?	
Какие преимущества управления по центрам ответственности?	
Какие недостатки управления по центрам ответственности?	
Основные проблемы внедрения управления по центрам ответственности:	

Задание 1. На основе организационной структуры управления и производственной структуры ОАО «Витебский мясокомбинат», приведённых далее, сформируйте финансовую структуру организации.

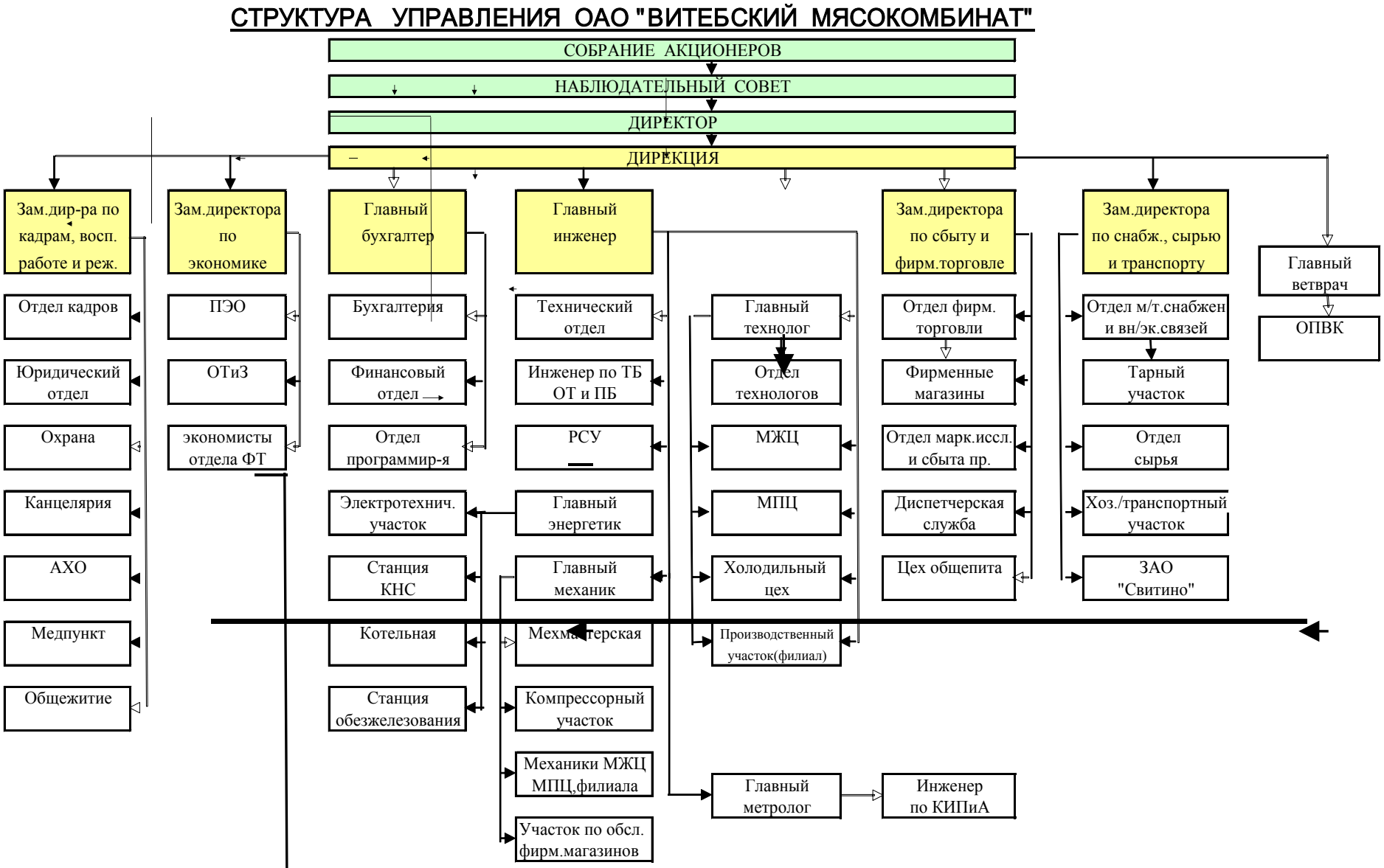


Рисунок 11.1 – Организационная структура управления ОАО «Витебский мясокомбинат»

Мясожировой цех →

- база предубойного содержания скота;
- убойный участок;
- субпродуктовое отделение;
- шкуропосолочное отделение;
- кишечное отделение;
- жировое отделение;
- санитарная бойня;
- сувенирный участок;
- цех технических фабрикатов

Мясоперераба-тывающий цех →

- сырьевое отделение;
- машинное отделение по производству вареных колбас, полукопченых колбас и копченостей, сырокопченых и сыровяленых колбас;
- ливерное отделение;
- отделение термической обработки колбасных изделий;
- склад готовой продукции;
- участок по выработке мясных полуфабрикатов;
- пельменное отделение

Холодильный цех →

- камеры замораживания, охлаждения и хранения мяса, субпродуктов и овощей

Вспомогательные цеха и участки →

- компрессорный участок;
- котельная;
- производственная лаборатория с отделением радиологии;
- участок тепло- и водоснабжения и сантехники;
- станция обезжелезивания;
- участок КИПиА;
- электроучасток;
- ремонтно-строительный участок;
- ремонтно-механический участок;
- транспортный участок;
- тарный участок;
- участок вентиляции;
- санитарно-бытовой участок

Структурные подразделения непроизводствен-ного характера →

- столовая (цех по производству кулинарных и кондитерских изделий);
- медпункт;
- общежитие;
- фирменные магазины

Рисунок 11.2 – Производственная структура ОАО «Витебский мясокомбинат»

Построение финансовой структуры:

Задание 2. Организация выпускает два вида изделия – А и Б.

Косвенные затраты производственных подразделений организации (раскройный цех, цех прессования, цех монтажа конструкций, участок обработки декоративных изделий, участок упаковки) составляют 44640 тыс. д. е. и распределяются по продукции пропорционально сдельной заработной плате производственного персонала.

1. Распределите косвенные затраты производственных подразделений организации на два изделия пропорционально сдельной заработной плате производственного персонала. Согласно данным системы учета, величина сдельной заработной платы, выплаченной за производство изделия А составила 4840 тыс. д. е., за производство изделия Б составила 5380 тыс. д. е.

2. Проведение финансовой структуризации (выделение в составе производства предприятия центров финансовой ответственности ЦФО) позволило повысить степень точности калькулирования, поскольку косвенные затраты каждого ЦФО распределяются на продукцию пропорционально индивидуальным базам. В частности, базой распределения косвенных затрат для ЦФО «Раскроечный цех» и для ЦФО «Цех прессования» было выбрано время работы оборудования, ЦФО «Цех монтажа конструкций» и ЦФО «Участок упаковки» – время работы персонала. Через ЦФО «Участок обработки декоративных изделий» проходят только изделия Б, что дает все основания относить всю сумму косвенных расходов только на эту продукцию. Результаты расчетов представьте в таблице 11.1.

Таблица 11.1 – Исходные данные для расчётов

Показатели	***Раскрой-ный цех***	***Цех прессо-вания***	***Цех монтажа конструк-ций***	***Участок обработки декоративных изделий***	***Участок упаковки***	***ВСЕГО***
Материальные затраты	10800	9180	15380	6560	4800	
Сдельная заработная плата	2760	4520	4280	6420	2460	
Оклады	1780	1680	2640	860	680	
Амортизация	8640	6580	4680	4240	700	
Аренда	460	480	240	260	220	
Обслуживание оборудования	1160	680	980	440	220	
Прочие затраты	2480	1900	1340	860	440	
Всего						
В том числе:						
Прямые затраты						
Косвенные затраты						

Таблица 11.2 - Результаты расчетов по распределению косвенных затрат

	Раскройный цех	***Цех прессования***	***Цех монтажа конструкций***	***Участок обработки декоративных изделий***	***Участок упаковки***	***ВСЕГО***
База распределения затрат	время работы оборудования	время работы оборудования	время работы персонала	время работы персонала	время работы персонала	
Изделие А	45 %	35 %	60 %	0 %	45 %	
Изделие Б	55 %	65 %	40 %	100 %	55 %	
Распределение косвенных затрат						
Изделие А						
Изделие Б						

Вывод:

ТЕМА 12. СЕГМЕНТАРНАЯ ОТЧЁТНОСТЬ И ОЦЕНКА СЕГМЕНТОВ БИЗНЕСА

Цель: приобретение практических навыков оценки деятельности отдельных сегментов бизнеса.

Сегмент бизнеса	– это …
Типы сегментов бизнеса	– ……
Может ли ЦФО считаться сегментом бизнеса?	
Какие основные показатели доходов используются в оценке деятельности сегментов бизнеса?	– – ……
Какие основные показатели расходов используются в оценке деятельности сегментов бизнеса?	– – ……

Какие показатели, кроме доходов и расходов, используются в оценке деятельности сегментов бизнеса?	– – ……
Для каких пользователей предназначена сегментарная отчётность?	– – ……

Задание 1. На основе организационной структуры ООО «Альянс», представленной на рисунке 12.1, сформируйте финансовую структуру организации:

а) на основе бизнес-процессов;

б) на основе функционального критерия.

Известно, что основными видами деятельности организации являются оптовая и розничная торговля автозапчастями и автохимическими средствами. Разработайте:

1) форму бюджета продаж центра дохода и отчета по нему;
2) форму бюджета центра затрат «Бухгалтерия» и отчета по нему.

Финансовая структура ООО «Альянс» на основе бизнес-процессов:
Финансовая структура ООО «Альянс» на основе функционального критерия:

Организационная структура ООО «Альянс»

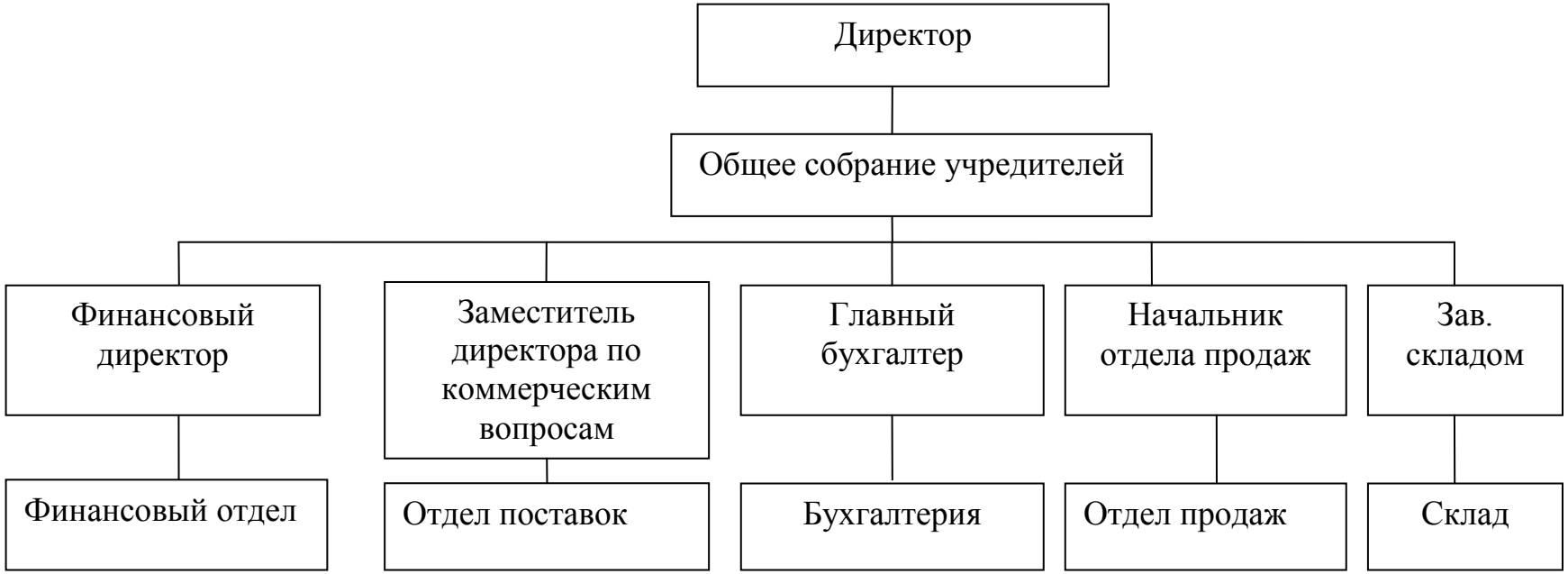


Рисунок 12.1 – Организационная структура ООО «Альянс»

Разработка формы бюджета продаж центра дохода и отчета по нему

Разработка формы бюджета затрат «Бухгалтерия» и отчета по нему

ТЕМА 13. ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Цель: приобретение практических навыков в решении задач по безубыточности бизнеса, ассортиментной, ценовой и инвестиционной политики.

Модель управления прибылью при калькулировании полной себестоимости:	…
Модель управления прибылью при калькулировании себестоимости за вычетом управленческих и коммерческих расходов:	…
Модель управления прибылью, основанная на поведении затрат:	…
Какова роль валовой маржи в анализе безубыточности бизнеса?	…
Методы проведения анализа безубыточности бизнеса	…
Формула расчёта точки безубыточности: - в натуральном выражении	…
- в стоимостном выражении	…
Как изменится безубыточность бизнеса, если увеличиваются постоянные затраты при неизменных переменных?	…
Как изменится безубыточность бизнеса, если переменные затраты вырастут при неизменных постоянных?	…
Как изменится безубыточность бизнеса, если увеличится цена продаж?	…
Как определить объём продаж для получения заданной величины прибыли?	…
Сила операционного рычага показывает	…
Как используется сила операционного рычага в управленческих решениях?	…

Почему использование маржинального подхода в принятии решений по ассортименту предпочтительнее по сравнению с использованием показателя рентабельности продукции?	…
Основные этапы принятия решений по производству новой продукции:	– – ……..
Основные подходы к ценообразованию в управленческом учёте?	– –
Что означает активное ценообразование?	…
Основные показатели, определяющие управленческие решения по капитальным вложениям:	– – – ……..

Задание 1. Определите точку безубыточности, исходя из следующих данных. Фирма выпускает швейные изделия. Переменные затраты составляют 100 д. е. на единицу, постоянные – 40000 д. е. в год. Цена реализации составляет I80 д. е. за изделие.

Расчёты выполните 2-мя методами: методом уравнения; графическим методом.

Графический метод	*Метод уравнения*

Задание 2. Фирма планирует получить в следующем году прибыль 100000 д. е. Переменные затраты составляют 500 д. е. за единицу; постоянные затраты 200000 д. е. в год, продажная цена – 900 д. е. за единицу. Каким должен быть объем производства, чтобы получить заданный объем прибыли?

Задание 3. Изделия продаются по цене 25 д. е. за единицу. Переменные затрат фирмы на 1 изделие составляют 17 д. е. Постоянные затраты фирмы 35000 д. е. Определите:

а) количество изделий в точке безубыточности;

б) количество изделий, которое должно быть продано для получения прибыли в сумме 30000 д. е.;

в) прибыль предприятия при объеме продаж 4500 изделий.

Задание 4. ООО «Шторм» производит спасательные жилеты. Постоянные расходы организации в отчетном месяце – 50000 д. е, переменные – 36 д. е./шт., производственная мощность составляет 5000 шт. в месяц. Цена единицы продукции 64 д. е. На основании имеющихся данных определите финансовый результат и точку безубыточности организации.

Вследствие изменений тарифов оплаты труда постоянные расходы в отчетом месяце повысились и составили 56000 д. е./месяц, а переменные затраты достигли 36 д. е./шт. Цена на продукцию осталась неизменной. Определите, как изменятся рассчитываемые показатели?

Для наглядности расчётов результаты представьте в виде таблицы 13.1.

Таблица 13.1 – Расчет результатов деятельности ООО «Шторм»

Показатель	До изменения	После изменения
1.Объём производства, шт.	*5000*	*5000*
2. …		

Задание 5. Согласно условиям задания 4 критический объем реализации составил _____ шт. Организация получила заказ на 1500 шт. Определите, насколько необходимо снизить величину постоянных затрат организации, чтобы ООО «Шторм» функционировало, не получая отрицательный финансовый результат.

Задание 6. Руководство ООО «Полимер» принимает решения относительно модернизации цеха производства изделий из пластмасс. В результате анализа рынка технологического оборудования было выявлено три станка, полностью соответствующих соотношению «цена-качество».

Однако выбранные станки отличаются друг от друга разными расходами на содержание и работу. Кроме того, для производства преформ в силу специфики их изготовления необходима оснастка к станку «альфа».

Затраты на содержание и работу станков, а также объём производства и время обработки характеризуются данными, представленными в таблице 13.2.

Таблица 13.2 – Затраты на содержание и работу оборудования

	Тип станка		
	альфа	***бета***	***гамма***
Амортизация, д. е.	1000,00	500,00	550,00
Спецоснастка для выдува преформ	500,00		
Стоимость обработки, д. е./мин	3,00	1,50	2,00
Энергия, д. е./мин	1,00	0,75	1,25
Расходы на содержание, д. е./мин	2,00	0,50	0,10

Таблица 13.3 – Объём производства и время обработки изделий

Изделие	***Количество, ед.***	***Время обработки на станке, мин/ед.***		
		автомат	***полуавтомат***	***обычный***
Вёдро	100	1,0	3,0	5,0
Корзина	10	2,0	3,0	5,0
Преформа	500	0,4	1,5	6,0

Определите наиболее экономичный вид оборудования для обработки изделий.

Задание 7. ООО «Цунами» планирует в текущем периоде провести модернизацию оборудования. Однако при этом во время реконструкции (ноябрь и декабрь) следует ожидать недовыпуска 5600 деталей. Что выгоднее:

а) заранее выпустить большее количество деталей, равномерно распределив их выпуск в течение 8 месяцев (затраты по хранению 0,05 д. е. на единицу в месяц). При этом производственные мощности позволяют увеличить ежемесячно объем производства;

б) не проводить реконструкцию, а продолжать выпуск деталей на менее эффективном оборудовании с дополнительными затратами в 0,3 д. е. за единицу?

Задание 8. Производство продукции ООО «Милитари» характеризуется следующими показателями (таблица 13.4). Экономист планово-экономического отдела на основании представленной информации предлагает руководству организации отказаться от производства ноутбуков ввиду его убыточности.

Однако зам. директора по экономике не согласился с данным решением и обвинил работника в некомпетентности и не соответствии занимаемой должности. Кто, на ваш взгляд, прав в данной ситуации и почему?

Таблица 13.4 – Расчёт экономиста ПЭО

Показатель	*Вид производства*			
	ЖК-монитор	*Телевизор ЖК*	*LCD-телевизор*	*Ноутбук*
Прямые затраты на материалы	889750	684600	715500	760000
Прямые затраты на заработную плату	127750	179000	152500	392500
Прочие прямые расходы	6000	7600	7000	9500
Накладные расходы	199030	278875	237590	611505
Выручка	1250000	1400000	1450000	1250000
Прибыль	27470	249925	337410	-523505
Рентабельность, %	2,25	21,73	30,33	-29,52

Каким образом можно повысить рентабельность производства ноутбуков?

Задание 9. ОАО «Южный Ветер» производит и реализует крем от загара «Уголёк» в количестве 500 тыс. упаковок по цене 105 д. е. за штуку. Постоянные расходы организации 23000 д. е.

Руководству организации стало известно, что в следующем году цены на материал повысятся на 10 %. Маркетинговое исследование рынка показало, что ввиду глобального потепления объём реализации продукции возрастёт на 10 %, при условии, что цена снизится на 5 %.

Руководство организации принимает решение о снятии с производства крема от загара, взамен которого планируется выпускать защитный лосьон «Снежок», который будет реализовываться по цене 112 д. е. Проанализируйте целесообразность принятого решения, если известны следующие данные.

Таблица 13.5 – Исходные данные для обоснования управленческого решения

Показатель	*Вид продукции*	
	крем от загара «Уголёк»	защитный лосьон «Снежок»
Прямые затраты на материалы (без повышения цен на материал для крема от загара), д. е.	10 500	6 870
Прямые затраты на оплату труда, д. е.	6800	10 340
Прочие прямые расходы, д. е.	1 580	1 900

Задание 10. Деятельность ОАО «Восторг» характеризуется следующими данными (таблица 13.6).

Таблица 13.6 – Показатели деятельности ОАО «Восторг»

Показатель	***Значение***
Объём реализации, шт.	120 000
Цена реализации, тыс. д. е.	25
Норма расхода прямых материалов, тыс. д. е./ед.	12
Норма расхода затрат живого труда, тыс. д. е./ед.	8
Постоянные расходы, тыс. д. е.	240 000

Руководство организации принимает решение о модернизации производственной линии с целью экономии затрат прямого труда (в связи с сокращением численности операторов). Известно, что на проведение модернизации потребуются дополнительные расходы в размере 12 млн. д. е., однако в случае его проведения при прочих равных условиях уменьшится норма расхода затрат прямого труда до уровня 7,5 тыс. д. е.

Необходимо обосновать решение о проведении модернизации или об его отклонении.

Задание 11. За отчетный месяц «Отчет о прибылях и убытках» ОАО «Ивушка» выглядел следующим образом (таблица 13.7). По мнению отдела маркетинга, увеличение ежемесячных затрат на рекламу на 15 000 д. е. позволит увеличить объем реализации на 45 000 д. е. Необходимо принять обоснованное решение об увеличении затрат на рекламу, при условии, что в отчётном периоде было реализовано 600 ед. продукции.

Пояснения к заполнению таблицы:

Таблица 13.7 – Отчёт о прибылях и убытках ОАО «Ивушка»

Показатель	До изменений	После изменений	Отклонение
Выручка от реализации, д. е.	300 000		
Переменные затраты, д. е.	180 000		
Маржинальная прибыль, д. е.			
Постоянные затраты, д. е.	105 000		
Прибыль, д. е.			

Вывод:

Задание 12. Информация, касающаяся производства и реализации продукции ООО «Хомячок», представлена в таблице 13.8. Руководство организации в целях увеличения прибыли предложило следующие мероприятия:

а) увеличить объем продаж до 250 тыс. ед.;

б) повысить цены на 10 % и согласиться на уменьшение количества продаж на 15 %?

Оцените меры по улучшению работы предприятия в текущем году, если в случае реализации первого мероприятия придётся пойти на снижение цены на 10 %, а реализация второго мероприятия приведёт к снижению спроса на 15 %. Как это скажется на прибыли?

Таблица 13.8 – Расчёт эффективности предлагаемых мероприятий

Показатель	Базовый вариант	Вариант «А»	Вариант «Б»
Объем продаж, ед.	230 000		
Цена, д. е./ед.	5		
Расходы по изготовлению и сбыту, д. е.:			
заработная плата по изготовлению	70 000		
материалы	200 000		
переменная часть общих затрат	55 000		
упаковка и транспортировка	20 000		
постоянные затраты	350 000		
Маржинальный доход, д. е.			
Прибыль, д. е.			

Если пойти на увеличение только материальных затрат на 11, 5 %, то на сколько следует увеличить объем продаж, чтобы получить прибыль не меньше, чем в прошлом году (при условии, что объем продаж в натуральном выражении останется на уровне прошлого года); какой в этом случае должна быть цена продажи?

Задание 13. По результатам работы в прошлом году ОАО «Иван-да-марья» имело следующие затраты и результаты.

Расходы: основные материалы – 4 300 тыс. д. е. (100 % переменные, т. е. зависящие от объема производства); зарплата за изготовление продукции 1600 тыс. д. е. (100 % переменные); общепроизводственные расходы – 3 500 тыс. д. е. (из них 60 % – постоянные, а 40 % – переменные); затраты по управлению и сбыту - 800 тыс. д. е. (80% – постоянные, а 20 % – переменные); чистая выручка – 10 350 тыс. д. е., прибыль от реализации продукции – 150 тыс. д. е.

Ввиду повышения оплаты труда в текущем году заработная плата за работу по изготовлению продукции возрастет на 7,5 %, а общие производственные затраты (переменная часть) – на 4 %.

Повышение заработной платы, естественно, скажется и на конечном итоге и, если не принять мер, может привести к убыткам. Изучив ситуацию, руководство определило три возможных варианта обеспечения прибыльности при одновременном повышении заработной платы:

а) увеличение цены на 5 %, но в этом случае объем производства и продаж уменьшатся на 10 %;

б) увеличение цены на 2 %, при этом объем производства и продаж сохраняется, однако возможность его роста исключается;

в) увеличение объема производства и продаж на 20 %. У организации есть резерв производственных мощностей для изготовления дополнительного количества продукции и уверенность в ее сбыте при сохранении прежних цен.

Какой вариант решения вы бы порекомендовали данному ОАО «Иван-да-марья»? Подтвердите ваше мнение расчетами.

Задание 14. ООО «Китч» занимается производством и реализацией сувенирной продукции, а именно глиняных статуэток методом прямого обжига.

Для этих целей была приобретена печь, стоимостью 10 000 д. е. Помимо обжига по технологии производства необходима сушка сувенирной продукции, стоимость установки которой составляет 5000 д. е. Нагревательный элемент в печке стоит 1500 д. е., согласно технической документации его необходимо менять после производства 25 000 статуэток.

Поскольку выпускаемая продукция весьма хрупкая, было решено приобрести упаковочное устройство, стоимостью 750 д. е., производственная мощность которого составляет 60 000 единиц продукции. Стоимость 1 коробки для упаковки составляет 0,5 д. е.

Что касается прямых затрат на производство, то норма расхода сырья составляет 250 г/ед., стоимостью 2 д. е./кг. Заработная плата производственных рабочих составляет 0,25 д. е./ед.

Планируемая величина постоянных затрат за период должна составить 2500 д. е.

Руководство организации планирует установить цену на уровне 1,7 д. е. Оцените решение руководства, если объём производства и продаж составит:

1) 24 000 штук;
2) 54 000 штук;
3)105 000 штук.

Задание 15. ООО «Интеграл» несколько лет назад закупило сырье на сумму 800 тыс. д. е., как основной компонент для выпускаемой продукции. В результате изменения конъюнктуры рынка спроса на сырье и производимый из него товар не стало.

Через некоторое время от покупателя поступил запрос на изготовление 100 единиц продукции из этого сырья по цене 10 тыс. д. е. за 1 единицу произведенной продукции.

По расчетам менеджера, на производство товара, кроме стоимости закупленного сырья, потребуется дополнительных затрат на сумму 600 тыс. д. е. Оформите для принятия решения расчет-обоснование в виде таблицы.

Укажите и обоснуйте решение, принимаемое руководством организации относительно заказа.

Задание 16. Что выгодно организации: изготовить инструмент собственными силами или купить у поставщика, если годовая потребность в инструменте 2500 шт., рыночная цена 73000 д. е., нормативные затраты на материал 34500 д. е., заработная плата с начислениями 17000 д. е., накладные расходы 180 % к заработной плате? Для изготовления требуется приобрести станок за 20 000 000 д. е. с полезным сроком использования 10 лет.

Задание 17. ООО «Метиз» принимает решение о приобретении станка для изготовления тары за 12240000 д. е., способного производить 2000 изделий в год. Рыночная цена этой тары 1820 д. е., переменные затраты на единицу 1100 д. е., возможность внутреннего потребления и сбыта 1500 изделий. Срок полезного использования станка 10 лет. Принять обоснованное решение относительно приобретения станка. Какую прибыль получит организация, если будет реализовывать 2000 изделий в год?

ЛИТЕРАТУРА

1. Васильева, Л. С. Бухгалтерский управленческий учет : учеб. пособие / Л. С. Васильева, Д. В. Ряховский. – Москва: Эксмо, 2009. – 544 с.
2. Вахрушина, М. А. Бухгалтерский управленческий учет : учеб. пособие / М. А. Вахрушина. – Москва : ЗАО «Финстатинформ», 1999. – 359 с.
3. Вахрушина, М. А. Бухгалтерский управленческий учет : учеб. пособие / М. А. Вахрушина. – Москва : ЗАО «Финстатинформ», 2002. – 462 с.
4. Вахрушина, М. А. Управленческий анализ : учеб. пособие / М. А. Вахрушина. – Москва : «Омега-Л», 2010. – 399 с.
5. Друри, К. Управленческий и производственный учет : учебник пер. с англ. / К. Друри. – Москва : «Юнити-Дана», 2006. – 432 с.
6. Ефремова, А. А. Себестоимость: от управленческого учёта затрат до бухгалтерского учёта расходов / А. А. Ефремова. – Москва : Вершина, 2006. – 208 с.
7. Зимакова, Л. А. Сборник задач по бухгалтерскому управленческому учету : учеб. пособие / Л. А. Зимакова. – Москва : КНОРУС, 2005. – 192 с.
8. Ивашкевич, В. Б. Бухгалтерский управленческий учет : учебник для вузов / В. Б. Ивашкевич. – Москва : Экономистъ, 2006. – 618 с.
9. Ивашкевич, В. Б. Сборник заданий и примеров по управленческому учету : учеб. пособие / В. Б. Ивашкевич. – Москва : Финансы и статистика, 2000. – 80 с.
10. Карпова, Т. Б. Управленческий учет : учебник для вузов / Т. Б. Карпова. – Москва : «Юнити», 2000. – 350 с.
11. Керимов, В. Э. Современные системы и методы учёта и анализа затрат в коммерческих организациях : учебное пособие / В. Э. Керимов. – Москва : «Эксмо», 2005. – 364 с.
12. Керимов, В. Э. Управленческий учет : учебник / В. Э. Керимов. – Москва : Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2001. – 268 с.
13. Кукукина, И. Г. Управленческий учет : учеб. пособие / И. Г. Кукукина. – Москва : Финансы и статистика, 2004. – 400 с.
14. Ладутько, Е. Н. Управленческий учет в системе контроля себестоимости и прибыли / Е. Н. Ладутько. – Минск : Бел. навука, 2003. – 112 с.
15. Николаева, О. Е. Управленческий учет / О. Е. Николаева, Т. В. Шишкова. – Москва : Елиториал УРСС, 2004. – 320 с.
16. Управленческий учет : учеб. пособие / под ред. А. Д. Шеремета. – Москва : «ИД ФБК – пресс», 2004. – 512 с.