

Сергей МОЛЧАНОВ

Управленческий

учет
за
дней 14

Экспресс-курс



Санкт-Петербург • Москва • Минск

2024

Сергей Молчанов

Управленческий учет за 14 дней. Экспресс-курс. Новое, 5-е изд.

Руководитель дивизиона
Руководитель проекта
Заведующая редакцией
Ведущий редактор
Литературный редактор
Художественный редактор
Корректор
Верстка

*Ю. Сергиенко
И. Сальникова
Е. Яковлева
Н. Гринчик
О. Андриевич
С. Маликова
Е. Павлович
А. Барцевич*

ББК 65.052.62я7

УДК 657.2(075)

Молчанов С.

M76 Управленческий учет за 14 дней. Экспресс-курс. Новое, 5-е изд. — СПб.: Питер, 2024. — 464 с.: ил. — (Серия «Бухгалтеру и аудитору»).

ISBN 978-5-4461-4185-2

Этот авторский экспресс-курс по управленческому учету позволит вам освоить методики, благодаря которым вы сможете прогнозировать и управлять затратами компании, эффективно распределять ресурсы, оценивать новые проекты и инвестиции. Книга для тех, кто ценит качество.

Она создана по концепции «три в одном» (учебник, задачник плюс ответы на все задачи). Полнота охвата материала (14 разделов) сочетается с четкой логикой его подачи и доступностью изложения. Специальный раздел посвящен антикризисному управлению персоналом и затратами на административные подразделения.

Данный учебный курс сопоставим с лучшими переводными западными учебниками по управленческому учету, но гораздо более понятен российскому читателю и стоит в несколько раз дешевле. Удобная верстка позволяет вам делать заметки на полях и решать задачи прямо в книге.

16+ (В соответствии с Федеральным законом от 29 декабря 2010 г. № 436-ФЗ.)

Права на издание получены по соглашению с Prava&Perevod. Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав. Информация, содержащаяся в данной книге, получена из источников, рассматриваемых издательством как надежные. Тем не менее, имея в виду возможные человеческие или технические ошибки, издательство не может гарантировать абсолютную точность и полноту приводимых сведений и не несет ответственности за возможные ошибки, связанные с использованием книги.

Издательство не несет ответственности за доступность материалов, ссылки на которые вы можете найти в этой книге. На момент подготовки книги к изданию все ссылки на интернет-ресурсы были действующими.

ISBN 978-5-4461-4185-2

© Сергей Молчанов, 2024

© ООО Издательство «Питер», 2024

© Серия «Бухгалтеру и аудитору», 2024

Изготовлено в России. Изготовитель: ООО «Прогресс книга». Место нахождения и фактический адрес: 194044, Россия, г. Санкт-Петербург, Б. Сампсониевский пр., д. 29А, пом. 52. Тел.: +78127037373.

Дата изготовления: 07.2024. Наименование: книжная продукция. Срок годности: не ограничен.

Налоговая льгота — общероссийский классификатор продукции ОК 034-2014, 58.11.12 —

Книги печатные профессиональные, технические и научные.

Импортер в Беларусь: ООО «ПИТЕР М», 220020, РБ, г. Минск,

ул. Тимирязева, д. 121/3, к. 214, тел./факс: 208 80 01.

Подписано в печать 27.05.24. Формат 70×90/16. Бумага офсетная. Усл. п. л. 35,100. Тираж 1200. Заказ 0000.

ОГЛАВЛЕНИЕ

БЛАГОДАРНОСТИ	9
СТРУКТУРА КНИГИ	10
ОТ АВТОРА	12
1. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ. НАЗНАЧЕНИЕ. ОТЛИЧИЯ ОТ ДРУГИХ ВИДОВ УЧЕТА	13
1.1. Назначение учета. Пользователи учетной информации	13
1.1.1. Назначение учета	13
1.1.2. Пользователи учетной информации	14
1.2. Бухгалтерский и управленческий учет. Основные акценты	15
1.3. Налоговый учет	22
1.4. Характеристики информации управленческого учета.....	23
Терминология	25
Задачи	27
2. ЗАТРАТЫ И ИХ КЛАССИФИКАЦИЯ В УПРАВЛЕНЧЕСКОМ УЧЕТЕ	30
2.1. Понятия «затраты» и «расходы». Момент признания затрат и расходов в учете	30
2.1.1. Понятия «затраты» и «расходы»	30
2.1.2. Момент признания расходов в учете	36
2.2. Классификация затрат в управленческом учете	33
2.2.1. Понятие фактора затрат. Классификация затрат на постоянные и переменные	33
2.2.2. Средние и маргинальные затраты	37
2.2.3. Прямые и косвенные затраты	38
2.2.4. Контролируемые и неконтролируемые затраты	39
2.2.5. Релевантные и нерелевантные затраты	39
2.2.6. Альтернативные затраты	40
Терминология	41
Задачи	42
3. ОТРАЖЕНИЕ ЗАТРАТ В БУХГАЛТЕРСКОМ УЧЕТЕ. РЕЛЕВАНТНЫЕ ЗАТРАТЫ	47
3.1. Отражение затрат на счетах бухгалтерского учета	47
3.1.1. Принципы отражения затрат в бухгалтерском учете	48
3.1.2. Счета отражения затрат для производственных организаций	49
3.1.3. Счета отражения затрат для торговых организаций	53
3.1.4. Счета отражения затрат для предприятий сферы услуг	56

3.2.	Оценка затрат в бухгалтерском учете	56
3.2.1.	Базовое правило оценки затрат в бухгалтерском учете	56
3.2.2.	Оценка основных средств и нематериальных активов в бухгалтерском учете.....	57
3.2.3.	Оценка прочих активов в бухгалтерском учете.....	58
3.2.4.	Оценка расходов в бухгалтерском учете	59
3.3.	Определение прибыли в бухгалтерском учете.....	59
3.3.1.	Общие правила определения прибыли в бухгалтерском учете.....	59
3.3.2.	Прибыль и расходы в производственных организациях	60
3.3.3.	Прибыль и расходы в торговых организациях.....	62
3.3.4.	Прибыль и расходы в организациях сферы услуг.....	63
3.4.	Принятие управленческих решений на основе бухгалтерской прибыли. Достоинства и недостатки	63
3.5.	Понятие релевантных затрат в управленческом учете	67
3.6.	Принципы расчета релевантных затрат в управленческом учете для целей выбора оптимального варианта действий	70
3.6.1.	Расчет релевантной стоимости сырья, материалов и товаров	71
3.6.2.	Определение релевантной величины затрат на оплату труда	74
3.6.3.	Амортизация как нерелевантный расход	76
3.6.4.	Определение релевантной величины прочих расходов	78
	Терминология.....	79
	Задачи	81
4.	ПРИНЦИПЫ КАЛЬКУЛИРОВАНИЯ ЗАТРАТ В УПРАВЛЕНЧЕСКОМ УЧЕТЕ	87
4.1.	Что такое калькуляция затрат и для чего она необходима	87
4.2.	Косвенные затраты и общие принципы их распределения	90
4.2.1.	Снова о прямых и косвенных затратах	90
4.2.2.	Распределение косвенных затрат на основе индивидуальных и общих факторов затрат	92
4.3.	Косвенные затраты вспомогательных подразделений. Три метода их распределения	95
4.3.1.	Последовательность распределения косвенных затрат	95
4.3.2.	Прямой метод распределения косвенных затрат вспомогательных подразделений	99
4.3.3.	Метод последовательного распределения косвенных затрат вспомогательных подразделений.....	100
4.3.4.	Метод взаимного распределения косвенных затрат вспомогательных подразделений	101
	Терминология.....	102
	Задачи	114
5.	СИСТЕМА КАЛЬКУЛИРОВАНИЯ ЗАТРАТ ПО ВИДАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (ABC COSTING)	119
5.1.	История развития методов калькулирования затрат	119
5.1.1.	Изначальный подход к калькулированию затрат путем распределения косвенных расходов пропорционально человеко-часам производственных рабочих	119

5.1.2.	Следующий исторический этап распределения затрат. Калькуляция затрат путем распределения косвенных расходов пропорционально машино-часам	121
5.1.3.	Современные системы распределения затрат	122
5.2.	Суть метода ABC. Сравнение его с традиционными методами распределения затрат	124
5.2.1.	Базовая иллюстрация метода ABC.....	124
5.2.2.	Метод ABC и распределение расходов вспомогательных подразделений.....	128
5.2.3.	Подробнее о причинах искажения величин затрат, обусловленных традиционным подходом к их распределению.....	131
5.2.4.	Проблемы, связанные с применением метода ABC на практике.....	134
	Терминология.....	136
	Задачи	141
6.	КАЛЬКУЛИРОВАНИЕ ЗАТРАТ НА ПРАКТИКЕ. ПОЗАКАЗНЫЙ МЕТОД.....	144
6.1.	Позаказный метод калькулирования затрат	145
6.1.1.	Счета, используемые для отражения затрат. Последовательность отражения затрат.....	145
6.1.2.	Случаи применения позаказного метода калькулирования затрат	145
6.1.3.	Учет затрат при применении позаказного метода калькулирования затрат	148
6.1.4.	Учет и распределение косвенных расходов при применении позаказного метода калькулирования затрат	150
	Терминология.....	156
	Задачи	163
7.	КАЛЬКУЛИРОВАНИЕ ЗАТРАТ НА ПРАКТИКЕ. ПОПРОЦЕССНЫЙ МЕТОД. ПРОИЗВОДНЫЕ ПРОДУКТЫ.....	167
7.1.	Сравнение попроцессного и позаказного методов калькулирования затрат. Концепция эквивалентных единиц.....	168
7.1.1.	Счета, используемые для отражения затрат. Последовательность отражения затрат.....	168
7.1.2.	Разница между позаказным и попроцессным методами калькулирования затрат	168
7.1.3.	Концепция эквивалентных единиц.....	170
7.2.	Примеры применения попроцессного метода калькулирования затрат	172
7.2.1.	Этапы составления отчета о затратах производственного подразделения	172
7.2.2.	Сводные данные для иллюстрации попроцессного метода калькулирования затрат.....	173
7.2.3.	Калькуляция затрат для иллюстративного примера по методу средневзвешенной	175
7.2.4.	Калькуляция затрат по методу ФИФО.....	179
7.2.5.	Распределение косвенных затрат при применении попроцессного метода.....	183
7.2.6.	Мелкосерийное производство и гибридный метод калькуляции затрат.....	185
7.3.	Производные продукты	186
	Терминология.....	188
	Задачи	191

8.	КАЛЬКУЛИРОВАНИЕ ЗАТРАТ НА ПРАКТИКЕ. МЕТОД НОРМАТИВНЫХ ЗАТРАТ	195
8.1.	Нормативные затраты. Анализ отклонений	196
8.1.1.	Сущность нормативных затрат	196
8.1.2.	Учет материальных затрат с использованием нормативов. Анализ отклонений фактических затрат от их нормативных величин	197
8.1.3.	Учет материальных затрат с использованием нормативов. Отражение операций на счетах бухгалтерского учета	200
8.1.4.	Учет затрат прямого производственного труда с использованием нормативов. Анализ отклонений фактических затрат от их нормативных величин	205
8.1.5.	Отражение в бухгалтерском учете затрат прямого производственного труда с применением нормативов	208
8.2.	Косвенные нормативные затраты и их отражение в бухгалтерском учете. Анализ полученных отклонений	210
8.2.1.	Учет отклонений фактических косвенных расходов от их нормативных величин при использовании единой ставки распределения косвенных расходов	210
8.2.2.	Учет отклонений фактических косвенных расходов от их нормативных величин при использовании разных ставок распределения косвенных расходов	215
8.2.3.	Анализ полученных отклонений фактических косвенных расходов от их нормативных величин	216
8.3.	Учет готовой продукции по нормативной себестоимости	216
8.4.	Выбор отклонений для дальнейшего анализа	217
	Терминология	220
	Задачи	224
9.	БЮДЖЕТЫ И ПРОЦЕСС ИХ СОСТАВЛЕНИЯ	227
9.1.	Бюджеты и бюджетирование. Общие положения	227
9.1.1.	Понятия «бюджет» и «бюджетирование»	227
9.1.2.	Разница между стратегическим планом развития, программой развития и бюджетом	229
9.1.3.	Взаимосвязь между стратегическим планированием и бюджетированием	230
9.1.4.	Назначение бюджетов	232
9.2.	Процесс составления бюджетов	234
9.3.	Составные элементы мастер-бюджета и их характеристика	239
9.3.1.	Составные элементы мастер-бюджета	239
9.3.2.	Операционные бюджеты	240
9.3.3.	Вспомогательные и специальные бюджеты	243
9.3.4.	Основные (сводные) бюджеты	243
9.4.	Бюджеты в современном деловом мире	247
	Терминология	248
10.	ГИБКИЕ БЮДЖЕТЫ. АНАЛИЗ ОТКЛОНЕНИЙ КОСВЕННЫХ РАСХОДОВ	258
10.1.	Гибкие бюджеты	258

10.1.1.	Что такое гибкий бюджет и чем он отличается от обычного бюджета.....	258
10.1.2.	Представление косвенных расходов в гибком бюджете	261
10.2.	Анализ отклонений косвенных расходов	262
10.3.	Анализ отклонений, связанных с ценами и объемом продаж готовой продукции.....	267
	Терминология.....	270
	Задачи.....	274
11.	ОТРАЖЕНИЕ ЗАТРАТ В ОТЧЕТНОСТИ: МЕТОДЫ ПОЛНОЙ И СОКРАЩЕННОЙ СЕБЕСТОИМОСТИ. ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ НА ОСНОВЕ ЗАТРАТ.....	280
11.1.	Методы полной и сокращенной себестоимости в бухгалтерском учете.....	281
11.1.1.	Метод полной себестоимости в бухгалтерском учете	281
11.1.2.	Метод сокращенной себестоимости в бухгалтерском учете	282
11.2.	Методы полной и сокращенной себестоимости в управленческом учете.....	284
11.2.1.	Особенности применения метода сокращенной себестоимости в управленческом учете.....	284
11.3.	Общие принципы ценообразования	288
11.3.1.	Внешние и внутренние факторы, влияющие на ценообразование	288
11.3.2.	Эластичность спроса	290
11.3.3.	Экономические модели, иллюстрирующие взаимозависимость между выручкой, затратами и объемом продаж.....	292
11.4.	Ценообразование на основе затрат	296
11.4.1.	Ценообразование по формуле «затраты плюс наценка»	297
11.4.2.	Определение величины наценки.....	298
11.4.3.	Особенности ценообразования в сфере услуг.....	300
11.4.4.	Стратегии ценообразования для новых продуктов.....	301
	Терминология.....	302
	Задачи.....	306
12.	ЦЕНТРЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ. ВНУТРЕННЕЕ ТРАНСФЕРТНОЕ ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ	308
12.1.	Центры ответственности. Классификация. Анализ эффективности функционирования центров доходов и затрат	309
12.1.1.	Виды центров ответственности	309
12.1.2.	Принципы анализа эффективности функционирования центров доходов.....	311
12.1.3.	Принципы анализа эффективности функционирования центров затрат	314
12.1.4.	Принципы анализа эффективности функционирования центров прибыли.....	319
12.2.	Анализ эффективности функционирования инвестиционных центров.....	320
12.2.1.	Анализ на основе показателя «валовая прибыль/инвестированный капитал»	320

12.2.2.	Анализ на основе показателя «остаточная прибыль».....	324
12.2.3.	Определение величин прибыли и инвестированного капитала	326
12.3.	Трансфертное ценообразование	328
12.3.1.	Трансфертное ценообразование, основанное на ценах реализации.....	328
12.3.2.	Трансфертное ценообразование, основанное на затратах организации.....	329
	Терминология.....	330
	Задачи	331
13.	КРАТКОСРОЧНОЕ ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ЗАТРАТ И ПРИБЫЛИ. РАСЧЕТ ТОЧКИ БЕЗУБЫТОЧНОСТИ.....	333
13.1.	Модели поведения затрат	333
13.1.1.	Постоянные затраты.....	333
13.1.2.	Переменные затраты	336
13.1.3.	Полупостоянные (полупеременные) затраты	337
13.2.	Анализ безубыточности. Расчет точки нулевой прибыли	339
13.3.	Маржинальный доход. Граница безопасности и операционный рычаг	340
13.3.1.	Маржинальный доход.....	340
13.3.2.	Граница безопасности	342
13.3.3.	Операционный рычаг.....	343
13.3.4.	Недостатки анализа безубыточности на основе прогнозируемых значений постоянных и переменных затрат	344
13.4.	Маржинальный анализ	346
13.4.1.	Общие положения.....	346
13.4.2.	Принятие специального заказа или отказ от него	347
13.4.3.	Оптимальное использование дефицитных ресурсов.....	348
13.4.4.	Решения типа «производить самостоятельно или купить»	350
13.4.5.	Решения о прекращении или продолжении того или иного вида деятельности организации или ее структурных подразделений.....	351
	Терминология.....	352
	Задачи	355
14.	СОКРАЩЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ИЗДЕРЖЕК КОМПАНИИ. АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ.....	359
14.1.	Обычная стратегия: сокращения, снижение зарплат и увеличение нагрузки на персонал	359
14.2.	Альтернативная стратегия — реорганизация	361
15.	ОТВЕТЫ НА ЗАДАЧИ И КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ.....	367