

# Содержание

|   |            |
|---|------------|
| Хорнгрен Ч. Т. — 10 лет в России.....   | 15         |
| <b>Предисловие .....</b>  | <b>21</b>  |
| Преимущества девятого издания .....   | 21         |
| Изменения в содержании и педагогике десятого издания .....                                | 22         |
| Примеры из практики компаний .....  | 23         |
| <b>ЧАСТЬ I. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА.....</b>   | <b>25</b>  |
| <b>Глава 1. Роль учета в деятельности организации.....</b>                                | <b>26</b>  |
| Основные цели учетных систем .....  | 26         |
| Управленческий учет, финансовый учет и производственный учет.....                         | 27         |
| Планирование и контроль.....  | 29         |
| Цепочка ценностей .....   | 33         |
| Повышение значимости систем управленческого учета в организации .....                     | 34         |
| Ключевые правила управленческого учета .....  | 38         |
| Организационная структура управления предприятием<br>и управленческий учет.....           | 40         |
| Профессиональная этика.....   | 43         |
| Вопрос для самостоятельного изучения .....  | 47         |
| Резюме .....  | 47         |
| Терминология! .....   | 48         |
| Упражнения .....  | 49         |
| <b>Глава 2. Введение в терминологию и классификацию затрат .....</b>                      | <b>61</b>  |
| Понятие затрат.....   | 61         |
| Прямые и косвенные затраты.....   | 62         |
| Поведение затрат: переменные и постоянные затраты .....                                   | 64         |
| Общие и удельные затраты .....  | 68         |
| Производство, торговля, сфера услуг.....  | 71         |
| Финансовая отчетность, затраты на продукт .....   | 71         |
| Иллюстрация потока затрат на продукт и периодических затрат.....                          | 73         |
| Измерение затрат требует их точной оценки.....  | 78         |
| Вопрос для самостоятельного изучения.....   | 84         |
| Резюме .....  | 87         |
| Терминология.....   | 88         |
| Упражнения.....   | 89         |
| <b>Глава 3. Анализ безубыточности (CVP-анализ) .....</b>                                  | <b>98</b>  |
| Допущения CVP-анализа и терминология .....  | 99         |
| Основы CVP-анализа .....  | 100        |
| Точка безубыточности (критическая точка) .....  | 102        |
| Использование CVP-анализа для принятия управленческих решений .....                       | 109        |
| Анализ чувствительности и неопределенность .....  | 110        |
| Планирование затрат и CVP-анализ.....   | 111        |
| Воздействие структурных сдвигов на прибыль.....   | 114        |
| CVP-анализ в некоммерческих организациях и организациях в сфере услуг .....               | 118        |
| Влияние нескольких факторов на затраты.....   | 119        |
| Маржинальная и валовая прибыль .....  | 120        |
| Вопрос для самостоятельного изучения .....  | 121        |
| Резюме .....  | 123        |
| Приложение: модели принятия решений и неопределенность .....                              | 123        |
| Терминология .....  | 128        |
| Упражнения .....  | 128        |
| <b>Глава 4. Показательное калькулирование .....</b>                                       | <b>147</b> |
| Элементы, формирующие концепцию системы калькулирования себестоимости.....                | 148        |
| Показательное калькулирование и попроцессное калькулирование .....                        | 149        |
| Показательное калькулирование в сфере производства .....                                  | 150        |
| Временной период, используемый для расчета коэффициента<br>распределения ОПП .....        | 159        |
| Нормальное калькулирование .....  | 160        |
| Система показательного калькулирования себестоимости<br>в производстве .....              | 162        |
| Бюджетная величина общепроизводственных расходов<br>и корректировки в конце периода ..... | 172        |

|   |            |
|---|------------|
| Использование нескольких групп ОПР .....  | 179        |
| Отклонения в системе нормального калькулирования на примере сферы услуг .....                           | 179        |
| Управленческий контроль и технологии .....  | 181        |
| Вопрос для самостоятельного изучения .....  | 182        |
| Резюме .....  | 185        |
| Терминология .....  | 186        |
| Упражнения .....  | 187        |
| <b>Глава 5. Калькулирование себестоимости и менеджмент, основанные на операциях .....</b>               | <b>194</b> |
| Усреднение себестоимости. Подход «сглаживание себестоимости» .....                                      | 195        |
| Система калькулирования затрат компании Plastim Corporation .....                                       | 196        |
| Усовершенствование системы калькулирования .....  | 200        |
| Система пооперационного калькулирования себестоимости .....   | 201        |
| Применение системы калькулирования по операциям в компании Plastim Corporation .....                    | 206        |
| Сравнение альтернативных калькуляционных систем .....   | 213        |
| Использование ABC-системы для управления затратами и увеличения прибыльности .....                      | 215        |
| Калькулирование себестоимости по операциям и системы калькуляции себестоимости по цехам и отделам ..... | 217        |
| Использование ABC-системы .....   | 219        |
| ABC в сфере услуг и торговле .....  | 221        |
| Вопрос для самостоятельного изучения .....  | 222        |
| Резюме .....  | 227        |
| Терминология .....  | 228        |
| Упражнения .....  | 228        |
| <b>ЧАСТЬ II. ИНСТРУМЕНТЫ ПЛАНИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ .....</b>  | <b>247</b> |
| <b>Глава 6. Генеральный бюджет и учет затрат по центрам ответственности .....</b>                       | <b>248</b> |
| Бюджеты и бюджетный цикл .....  | 249        |
| Преимущества бюджетов .....   | 249        |
| Информация, используемая для бюджетирования .....   | 251        |
| Временной период составления бюджетов .....   | 253        |
| Шаги построения операционного бюджета .....   | 254        |
| Компьютерные модели финансового планирования .....  | 264        |
| Составление «кайзен-бюджета» .....  | 266        |
| Бюджетирование на основе операций (ABB) .....   | 267        |
| Бюджетирование и учет по центрам ответственности .....  | 269        |
| Ответственность и управляемость .....   | 271        |
| Человеческий фактор и бюджетирование .....  | 273        |
| Вопрос для самостоятельного изучения .....  | 273        |
| Резюме .....  | 273        |
| Приложение: бюджет движения денежных средств .....  | 274        |
| Терминология .....  | 280        |
| Упражнения .....  | 281        |
| <b>Глава 7. Гибкие бюджеты, отклонения и менеджмент .....</b>   | <b>293</b> |
| Использование информации об отклонениях .....   | 293        |
| Статичные и гибкие бюджеты .....  | 294        |
| Отклонения от статичного бюджета .....  | 295        |
| Пошаговое формирование гибкого бюджета .....  | 296        |
| Отклонения от гибкого бюджета и отклонения от статичного бюджета .....                                  | 297        |
| Отклонения по цене и отклонения по количеству по статьям прямых затрат .....                            | 299        |
| Оценка результатов деятельности с помощью отклонений .....  | 307        |
| Гибкие бюджеты и «AB-костинг» .....   | 311        |
| Установление контрольных показателей и анализ отклонений .....  | 314        |
| Вопрос для самостоятельного изучения .....  | 317        |
| Резюме .....  | 319        |
| Терминология .....  | 320        |
| Упражнения .....  | 320        |



|  |            |
|--|------------|
| или покупать» .....  | 473        |
| Альтернативные затраты, внешние поставки и ограниченные мощности .....   | 476        |
| Решения по выбору ассортимента при существующих мощностях .....  | 479        |
| Прибыльность покупателей, «АВ-костинг» и релевантные затраты .....   | 481        |
| Нерелевантность затрат прошлых периодов и решения по замене оборудования .....                                   | 486        |
| Управленческие решения и оценка результатов деятельности .....   | 488        |
| Вопрос для самостоятельного изучения .....   | 489        |
| Резюме .....   | 491        |
| Терминология .....   | 492        |
| Упражнения .....   | 492        |
| <b>Глава 12. Ценообразование и управление затратами .....</b>  | <b>500</b> |
| Основные факторы, влияющие на решения по ценообразованию .....   | 500        |
| Калькулирование и ценообразование в краткосрочном периоде .....  | 502        |
| Ценообразование в долгосрочном периоде .....   | 505        |
| Калькулирование по заданным параметрам и заданные цены .....   | 509        |
| Достижение заданной себестоимости единицы «Provalue» .....   | 514        |
| Ценообразование по формуле: «затраты +» .....  | 518        |
| Жизненный цикл продукта в бюджетировании и калькулировании .....   | 525        |
| Незатратные факторы, влияющие на цену .....  | 528        |
| Влияние антимонопольного законодательства на ценообразование .....   | 530        |
| Вопрос для самостоятельного изучения .....   | 532        |
| Резюме .....   | 533        |
| Терминология .....   | 535        |
| Упражнения .....   | 536        |
| <b>Глава 13. Стратегия, система сбалансированных оценочных показателей и стратегический анализ прибыли .....</b> | <b>548</b> |
| Что такое стратегия .....  | 548        |
| Реализация стратегии и система сбалансированных оценочных показателей .....                                      | 551        |
| Оценка успешности реализации стратегии .....   | 561        |
| Стратегический анализ операционной прибыли .....   | 562        |
| Даунсайзинг и управление мощностями .....  | 572        |
| Вопрос для самостоятельного изучения .....   | 578        |
| Резюме .....   | 582        |
| Приложение: измерение эффективности .....  | 583        |
| Терминология .....   | 587        |
| Упражнения .....   | 588        |
| <b>ЧАСТЬ IV. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ЗАТРАТ И ВЫРУЧКА .....</b>  | <b>597</b> |
| <b>Глава 14. Распределение затрат .....</b>  | <b>598</b> |
| Цели распределения затрат .....  | 599        |
| Критерии принятия решений при распределении затрат .....   | 600        |
| Распределение затрат и системы калькулирования .....   | 603        |
| Распределение затрат одного подразделения на другое .....  | 610        |
| Распределение затрат вспомогательных цехов и непроизводственных подразделений .....                              | 614        |
| Распределение совместных затрат .....  | 620        |
| Распределение затрат и заключение договоров .....  | 622        |
| Вопрос для самостоятельного изучения .....   | 624        |
| Резюме .....   | 627        |
| Терминология .....   | 628        |
| Упражнения .....   | 629        |
| <b>Глава 15. Распределение затрат: комплексные (сопряженные) и побочные продукты .....</b>                       | <b>641</b> |
| Основы учета затрат комплексных производств .....  | 642        |
| Методы распределения затрат комплексных производств .....  | 644        |
| Нерелевантность комплексных затрат при принятии решений .....  | 656        |
| Учет побочной продукции .....  | 658        |
| Вопрос для самостоятельного изучения .....   | 663        |
| Резюме .....   | 665        |
| Терминология .....   | 666        |
| Упражнения .....   | 667        |
| <b>Глава 16. Выручка, отклонения по объему продаж и анализ прибыльности покупателей .....</b>                    | <b>681</b> |

|  |            |
|--|------------|
| Часть I: распределение выручки.....  | 682        |
| Выручка и комплектация продукции .....   | 682        |
| Методы распределения выручки.....  | 683        |
| Вопрос для самостоятельного изучения .....   | 686        |
| Часть II: отклонения по объему продаж .....  | 688        |
| Компоненты отклонения по объему продаж.....  | 688        |
| Отклонения по структуре и количеству продаж .....  | 690        |
| Отклонение по доле и размеру рынка.....  | 692        |
| Вопрос для самостоятельного изучения.....  | 695        |
| Часть III: анализ прибыльности покупателей.....  | 697        |
| Выручка и затраты, связанные с клиентами .....   | 697        |
| Проблемы анализа прибыльности покупателей .....  | 701        |
| Вопрос для самостоятельного изучения.....  | 704        |
| Резюме .....   | 706        |
| Терминология .....   | 707        |
| Упражнения.....  | 707        |
| <b>Глава 17. Попроцессное калькулирование .....</b>  | <b>719</b> |
| Описание принципов попроцессного калькулирования .....   | 720        |
| Ситуация 1 — незавершенное производство на начало<br>и на конец отчетного периода равно 0.....   | 722        |
| Ситуация 2 — незавершенное производство на начало равно 0,<br>но на конец есть запасы незавершенного производства .....                | 723        |
| Ситуация 3 — на начало и на конец отчетного периода в незавершенном производстве<br>есть остатки<br>незавершенной продукции .....      | 726        |
| Метод средневзвешенной оценки.....   | 727        |
| Метод ФИФО .....   | 731        |
| Сравнение метода ФИФО и метода средневзвешенной оценки.....  | 736        |
| Система «стандарт-кост» и попроцессное калькулирование.....  | 737        |
| Учет движения затрат при попроцессном калькулировании.....   | 738        |
| Вопрос для самостоятельного изучения .....   | 740        |
| Резюме.....  | 742        |
| Терминология .....   | 743        |
| Упражнения .....   | 743        |
| <b>ЧАСТЬ V. КАЧЕСТВО И СИСТЕМА ПРОИЗВОДСТВА</b>  |            |
| <b>«ТОЧНО В СРОК» .....</b>  |            |
|  | <b>747</b> |
| <b>Глава 18. Исправимый, неисправимый брак и отходы.....</b>   | <b>748</b> |
| Терминология .....   | 749        |
| Виды брака.....  | 749        |
| Брак в системе попроцессного калькулирования .....   | 750        |
| Позаказное калькулирование и брак.....   | 763        |
| Исправимый брак .....  | 764        |
| Учет отходов .....   | 766        |
| Вопрос для самостоятельного изучения.....  | 770        |
| Резюме .....   | 770        |
| Приложение, контроль качества и брак на промежуточных<br>стадиях производственного цикла в системе попроцессного калькулирования ..... | 773        |
| Терминология .....   | 775        |
| Упражнения.....  | 775        |
| <b>Глава 19. Качество, фактор времени и теория<br/>ограничений.....</b>  | <b>785</b> |
| Качество как орудие конкуренции.....   | 785        |
| Затраты на качество продукции.....   | 788        |
| Методики анализа проблем с качеством .....   | 792        |
| Релевантные затраты и выгоды от улучшения качества.....  | 795        |
| Затраты на качество самой конструкции.....   | 798        |
| Нефинансовые показатели качества и уровень удовлетворенности покупателей .....   | 799        |
| Преимущества финансовых и нефинансовых показателей .....   | 801        |
| Время как фактор в конкурентной борьбе .....   | 802        |
| Факторы времени и стоимость времени.....   | 804        |
| Теория ограничений и анализ.....   | 809        |
| Вопрос для самостоятельного изучения.....  | 815        |

|  |            |
|--|------------|
| Резюме.....  | 816        |
| Терминология.....  | 817        |
| Упражнения.....  | 818        |
| <b>Глава 20. Управление запасами, «точно в срок»<br/>и калькулирование по последней операции .....</b>   | <b>823</b> |
| Управление запасами в торговых компаниях .....   | 823        |
| Проблемы в расчете затрат связанных с запасами<br>и их последствия .....   | 831        |
| Закупки «точно в срок» .....   | 833        |
| Управление запасами и анализ цепочки поставок.....   | 838        |
| Управление запасами и MRP.....   | 841        |
| Управление запасами и JIT.....   | 842        |
| Калькулирование по последней операции .....  | 845        |
| Вопросы для самостоятельного изучения.....   | 855        |
| Резюме .....   | 857        |
| Терминология.....  | 858        |
| Упражнения.....  | 858        |
| <b>ЧАСТЬ VI. ИНВЕСТИЦИОННЫЕ РЕШЕНИЯ И СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНТРОЛЯ.....</b>  | <b>865</b> |
| <b>Глава 21. Составление капитальных бюджетов<br/>и анализ затрат .....</b>  | <b>866</b> |
| Два подхода к анализу затрат .....   | 866        |
| Этапы составления капитальных бюджетов.....  | 867        |
| Дисконтирование денежных потоков .....   | 870        |
| Анализ чувствительности .....  | 876        |
| Релевантные потоки денежных средств в анализе дисконтированных денежных<br>потоков .....   | 877        |
| Метод расчета периода окупаемости.....   | 882        |
| Метод расчета учетной нормы прибыли (AARR).....  | 886        |
| Проблемы несовместимости методов при использовании<br>их в различных целях.....  | 888        |
| Налоговые аспекты.....   | 889        |
| Управление проектами .....   | 895        |
| Нематериальные активы и капитальное бюджетирование.....  | 896        |
| Вопрос для самостоятельного изучения .....   | 898        |
| Резюме.....  | 901        |
| Приложение: составление капитальных бюджетов<br>в условиях инфляции.....   | 903        |
| Терминология .....   | 905        |
| Упражнения.....  | 908        |
| <b>Глава 22. Системы управления предприятием, трансфертные цены,<br/>мультинациональные объединения .....</b>  | <b>923</b> |
| Система управленческого контроля.....  | 924        |
| Организационная структура и децентрализация.....   | 925        |
| Трансфертное ценообразование.....  | 928        |
| Пример трансфертного ценообразования .....   | 929        |
| Трансфертные цены, основанные на рыночной цене .....   | 933        |
| Трансфертные цены, основанные на затратах.....   | 934        |
| Договорные трансфертные цены .....   | 938        |
| Основной принцип трансфертного ценообразования.....  | 939        |
| Трансфертное ценообразование в мультинациональных компаниях .....  | 944        |
| Вопрос для самостоятельного изучения .....   | 946        |
| Резюме.....  | 947        |
| Терминология.....  | 949        |
| Упражнения.....  | 949        |
| <b>Глава 23. Критерии оценки эффективности деятельности подразделений<br/>организации и процесс принятия решений в мультинациональных<br/>компаниях.....</b> | <b>958</b> |
| Финансовые и нефинансовые показатели эффективности.....  | 958        |
| Выбор показателей эффективности .....  | 960        |
| Выбор временного периода для оценки результатов<br>деятельности .....  | 969        |
| Определение альтернативных компонентов оценочных<br>показателей.....   | 969        |

|  |            |
|--|------------|
| Выбор альтернативных методов измерения оценочных показателей.....      | 970        |
| Выбор заданного уровня результатов деятельности .....                  | 975        |
| Определение периодичности обратной связи.....                          | 975        |
| Оценка результатов деятельности в мультинациональных корпорациях.....  | 976        |
| Вопрос для самостоятельного изучения.....                              | 978        |
| Резюме .....   | 979        |
| Терминология .....   | 980        |
| Упражнения .....   | 980        |
| <b>Приложение А. Сложная процентная ставка и таблицы</b>               |            |
| <b>для расчета процентов .....</b>                                     | <b>985</b> |
| Таблицы для расчета величины процентов .....                           | 985        |
| Таблица 1. Будущая стоимость \$1 .....                                 | 985        |
| Таблица 2. Приведенная (текущая) стоимость \$1 .....                   | 986        |
| Таблица 3. Будущая стоимость аннуитета \$1 .....                       | 986        |
| Таблица 4 Приведенная (текущая) стоимость обычного аннуитета \$1 ..... | 987        |
| <b>Глоссарий.....</b>  | <b>988</b> |

*В книге комплексно раскрываются вопросы теории и практики информационного обеспечения управления современным предприятием. Наряду с описанием фундаментальных основ классического управленческого учета, приводятся новейшие калькуляционные системы, бюджетные технологии, организационные приемы, связанные со стратегическими аспектами управления. Настоящее издание является ярким свидетельством перемен в содержании профессии бухгалтера, обусловленных трансформациями в экономической жизни предприятий и информационных технологиях.*

*Книга предназначена в первую очередь для бухгалтеров, менеджеров, финансистов, может быть использована в качестве учебного пособия или самоучителя*