

УДК 657.1(075.8)

ББК 65.052я73

Д76

Р е ц е н з е н т ы:

д-р экон. наук, проф. *Я.В. Соколов*;
д-р экон. наук, проф. *М.А. Вахрушина*;
канд. экон. наук, проф. *Т.П. Карпова*

Главный редактор издательства
доктор экономических наук *Н.Д. Эриашвили*

Друри К.

Д76 Управленческий учет для бизнес-решений: Учебник /Пер. с англ. —
М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. — 655 с. — (Серия «Зарубежный учебник»).

ISBN 1-86152-770-5 (англ.)

ISBN 5-238-00580-6 (русск.)

Книга известного британского экономиста К. Друри — вводный курс в теорию и практику управленческого учета. Рассматриваются способы представления учетной информации, процесс трансформации целей и задач организации в конкретные виды деятельности и требуемые для этого ресурсы. Описываются системы управленческого контроля, принципы измерения показателей функционирования различных сегментов организации. Уделяется внимание всестороннему управлению затратами, а также стратегическому управленческому учету. Теоретический материал дополняется многочисленными иллюстрациями из реальной жизни современного бизнеса.

Этой книге, как ранее и другим книгам К. Друри, несомненно, будет сопутствовать успех в России.

Для преподавателей и студентов вузов, руководителей предприятий, экономистов, бухгалтеров, а также для специалистов консалтинговых агентств.

ББК 65.052я73

ISBN 1-86152-770-5 (англ.)

ISBN 5-238-00580-6 (русск.)

Management Accounting for Business Decisions,

2nd Edition, by Colin Drury

Copyright ©2001 Colin Drury

All rights reserved by Thomson 2002.

The text of this publication, or any part thereof, may not be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording, storage in an information retrieval system, or otherwise, without prior permission of the publisher.

© ИЗДАТЕЛЬСТВО ЮНИТИ-ДАНА,

перевод, оформление, 2003

Оглавление

Предисловие	1
Раздел первый. Основы управленческого и производственного учета	9
Глава 1. Введение в управленческий учет	11
Пользователи бухгалтерской информацией	12
Различия между управленческим и финансовым видами учета	13
Процесс принятия решения	14
Изменения конкурентной среды	20
Изменение жизненного цикла продукции	22
Сфокусированность на удовлетворении потребителей и новые подходы к менеджменту	22
Воздействие изменяющейся среды на управленческие системы учета	27
Функции управленческого учета	28
Краткое содержание книги	31
<i>Резюме</i>	31
<i>Ключевые термины и понятия</i>	32
Глава 2. Введение: термины и концепции, относящиеся к понятию «затраты»	33
Целевые затраты	34
Прямые и косвенные издержки	34
Затраты за отчетный период и себестоимость продукции	37
Динамика затрат	38
Релевантные и нерелевантные издержки и поступления	43
Устранимые и неустраимые затраты	44
Невозвратные издержки	44
Альтернативные издержки	45
Инкрементные и маржинальные затраты	46
Позаказная и попроцессная калькуляция затрат	46
Ведение базы данных по затратам	47
<i>Резюме</i>	49
<i>Ключевые термины и понятия</i>	50
<i>Задачи для повторения</i>	50
<i>Задания</i>	53
Раздел второй. Информация для принятия решений	59
Глава 3. Анализ «затраты—выход продукции—прибыль»	61
Экономическая модель	62
Бухгалтерская модель «затраты—выход продукции—прибыль»	66
Применение анализа CVP к длительным временным промежуткам	69
Математический подход к анализу «затраты—выход продукции—прибыль»	70
Маржа безопасности	74
Построение графика безубыточности	75
Альтернативное представление данных анализа «затраты—выход продукции—прибыль»	76
Анализ «затраты—выход продукции—прибыль» при выпуске нескольких видов продукции	78
Допущения, принятые при анализе «затраты—выход продукции—прибыль»	82
Анализ «затраты—выход продукции—прибыль» и компьютерные приложения	85
<i>Резюме</i>	86
<i>Ключевые термины и понятия</i>	86
<i>Задачи для повторения</i>	87
<i>Задания</i>	91

Глава 4. Измерение релевантных издержек и поступлений для принятия решения	101
Что такое релевантность?	102
Важность качественных факторов	103
Принятие специальных решений о цене реализации продукции	104
Решения об ассортименте продукции при ограничениях на мощность	110
Принятие решений о замене оборудования: независимость от прошлых затрат	113
Принятие решений о том, изготавливать ли какие-то компоненты самостоятельно или покупать их на стороне	115
Принятие решений о прекращении производства какого-то вида продукции	120
Определение релевантных издержек по основным производственным материалам	123
Определение релевантных издержек на труд основных работников	123
Комплексный пример	124
Резюме	128
Ключевые термины и понятия	128
Задачи для повторения	128
Задания	133
Глава 5. Распределение затрат	145
Распределение прямых и косвенных издержек	146
Различные цели — различные категории затрат	148
Влияние соотношения расходов и получаемых преимуществ на выбор системы калькуляции затрат	149
Распределение прямых издержек по целевым затратам	151
Ставка накладных расходов по единому тарифу	152
Двухэтапный процесс распределения затрат	153
Пример двухэтапного процесса для традиционной системы калькуляции затрат	156
Получение релевантных издержек, необходимых для принятия решений	163
Сметные ставки накладных расходов	164
Занижение и завышение при начислении накладных расходов	165
Ведение базы данных на основе нормативных издержек	167
Непроизводственные накладные расходы	167
Резюме	169
Ключевые термины и понятия	170
Задачи для повторения	171
Задания	174
Глава 6. Функциональная калькуляция себестоимости	181
Значение системы учета затрат в получении информации о релевантных издержках для принятия решения	182
Типы систем калькуляции затрат	185
Сравнение традиционных и функциональных систем калькуляции себестоимости	185
Появление функциональных систем	187
Факторы издержек, зависящие от объема производства и не зависящие от него	188
Пример двухэтапного процесса для функциональной системы распределения затрат	192
Разработка функциональных систем	197
Иерархия видов деятельности	200
Анализ рентабельности на основе функциональной калькуляции себестоимости	202
Модели потребления ресурсов	206
Сопоставление расходов и выгод	209
Периодический анализ базы данных функциональной системы	210
Функциональные системы в организациях обслуживания	211
Области применения управления затратами на основе функциональных систем	213
Резюме	216
Ключевые термины и понятия	217
Задача для повторения	217
Задания	220

Глава 7. Принятие решений по ценообразованию и анализ рентабельности	225
Экономическая теория	226
Трудности с применением экономической модели	231
Значение информации о затратах при принятии решений о ценообразовании	232
Компания—ценовой лидер, принимающая краткосрочное решение о цене	233
Компания—ценовой лидер, принимающая долгосрочное решение о цене	234
Компания—ценовой последователь, принимающая краткосрочное решение об ассортименте выпускаемой продукции	241
Компания—ценовой последователь, принимающая долгосрочное решение об ассортименте выпускаемой продукции	242
Ценообразование по методу «затраты-плюс»	245
Политика в области ценообразования	249
Анализ рентабельности взаимодействия с заказчиком	250
Резюме	253
Ключевые термины и понятия	254
Задача для повторения	254
Задания	257
Глава 8. Принятие решений в условиях риска и неопределенности	263
Риск и неопределенность	264
Вероятности	264
Распределение вероятностей и ожидаемые значения	265
Измерение степени неопределенности	267
Отношение к риску отдельных людей	270
Анализ дерева решений	271
Приобретение абсолютной и относительной информации	274
Критерии максимин, максимакс и сожаления	275
Анализ портфеля	276
Резюме	277
Ключевые термины и понятия	278
Задача для повторения	278
Задания	280
Глава 9. Принятие инвестиционных решений	286
Альтернативные издержки капиталовложений	287
Исчисление сложного процента и дисконтирование	288
Концепция чистой приведенной стоимости	290
Расчет чистой приведенной стоимости	292
Внутренняя норма доходности	294
Релевантные потоки денежных средств	297
Временное распределение потоков денежных средств	298
Сравнение чистой приведенной стоимости и внутренней нормы доходности	298
Приемы, в которых не используется временная стоимость денег	301
Метод окупаемости	301
Учетный коэффициент окупаемости капиталовложений	305
Влияние измерения показателей функционирования на решения по капиталовложениям	307
Качественные факторы	308
Налогообложение и инвестиционные решения	309
Средневзвешенная стоимость капитала	311
Резюме	312
Ключевые термины и понятия	313
Задача для повторения	314
Задания	316

Раздел третий. Информация для планирования, управления и измерения показателей функционирования	325
Глава 10. Составление сметы	327
Этапы процесса планирования	328
Различные функции смет	332
Противоречия между целями сметы	334
Сметный период	335
Управление процессом составления годовой сметы	335
Этапы составления сметы	337
Подробный пример	341
Смета реализации продукции	343
Производственная смета и сметный уровень товарно-материальных запасов	345
Смета использования основных производственных материалов	345
Смета затрат на приобретение основных производственных материалов	346
Смета затрат по труду основных производственных работников	346
Смета общезаводских накладных расходов	347
Смета затрат на реализацию продукции и административные цели	348
Цеховые сметы	348
Обобщенная смета	349
Кассовая консолидированная смета	350
Заключительный анализ	351
Компьютеризация процесса составления смет	351
Составление смет на основе видов деятельности	352
Составление смет с нулевой базой	357
Резюме	359
Ключевые термины и понятия	360
Задача для повторения	361
Задания	362
Глава 11. Системы управленческого контроля	370
Управление на разных организационных уровнях	371
Различные типы управления	371
Кибернетические системы управления	377
Управление с обратной и с опережающей связью	378
Отрицательные побочные эффекты управления	379
Преимущества и недостатки различных типов управления	381
Системы управленческого контроля	382
Центры ответственности	383
Сущность систем управленческого контроля	385
Принцип контролируемости	387
Руководство для применения принципа контролируемости	392
Задание финансовых целевых показателей	392
Участие в составлении сметы и в процессе задания целей	396
Побочные эффекты, возникающие при использовании учетной информации для оценивания показателей функционирования	399
Резюме	402
Ключевые термины и понятия	404
Задачи для повторения	405
Задания	409
Глава 12. Калькуляция себестоимости по нормативным издержкам и анализ отклонений	418
Функционирование системы калькуляции себестоимости по нормативным издержкам	419
Определение нормативных издержек	422

Типы нормативных издержек	427
Анализ отклонений	431
Отклонения по материалам	433
Отклонения по цене материалов	434
Отклонение по использованию материалов	435
Общие отклонения по материалам	436
Отклонение по трудозатратам	437
Отклонение по ставке заработной платы	437
Отклонение по производительности труда	438
Общее отклонение по труду	439
Общее отклонение по переменным накладным расходам	439
Отклонение по затратам на переменные накладные расходы	440
Отклонение по эффективности переменных накладных расходов	441
Сходство между отклонениями по материалам, труду, накладным расходам	441
Отклонение по постоянным накладным расходам	442
Отклонения по реализации продукции	443
Общее отклонение по марже реализации	443
Отклонение по цене реализации	444
Отклонение по объему реализации	445
Трудности, связанные с толкованием отклонений по марже реализации	445
Согласование сметной и фактической прибыли	446
Отчеты о результатах деятельности	447
<i>Резюме</i>	449
<i>Ключевые термины и понятия</i>	450
<i>Задачи для повторения</i>	450
<i>Задания</i>	453
Глава 13. Финансовые показатели деятельности подразделения	465
Функциональные и децентрализованные организационные структуры	466
Центры прибыли и центры инвестиций	468
Преимущества децентрализации	469
Недостатки децентрализации	470
Необходимые условия для успешной децентрализации	470
Разделение управленческих и экономических показателей функционирования подразделения	471
Альтернативные варианты измерения прибыли подразделения	472
Поступления на инвестиции	475
Остаточный доход	477
Экономическая добавленная стоимость (EVA TM)	479
Определение состава активов для включения в инвестиционную базу	480
Влияние амортизации	481
Влияние измерений показателей функционирования на решения по капиталовложениям	483
Преодоление дисфункциональных последствий от использования краткосрочных финансовых показателей функционирования	486
<i>Резюме</i>	489
<i>Ключевые термины и понятия</i>	489
<i>Задача для повторения</i>	490
<i>Задания</i>	491
Глава 14. Трансфертное ценообразование в компаниях со сложной структурой	497
Цели трансфертного ценообразования	497
Альтернативные методы трансфертного ценообразования	499
Трансфертные цены на основе рыночных цен	502
Трансфертные цены на основе маржинальных затрат	505

х

Трансфертные цены на основе полных затрат	507
Трансфертные цены на основе подхода «затраты-плюс» с надбавкой	508
Трансфертные цены, устанавливаемые на основе переговоров	508
Пример трансфертного ценообразования	510
Предложения для разрешения конфликтов, возникающих при трансфертном ценообразовании	514
Рекомендации по трансфертному ценообразованию на национальных рынках	518
Международное трансфертное ценообразование	519
<i>Резюме</i>	521
<i>Ключевые термины и понятия</i>	521
<i>Задача для повторения</i>	522
<i>Задания</i>	524

Раздел четвертый. Управление затратами и стратегический управленческий учет 529

Глава 15. Всестороннее управление затратами 531

Калькуляция затрат за все время жизненного цикла продукта	532
Целевая калькуляция себестоимости	533
Калькуляция затрат по системе <i>кайзен</i>	540
Функциональный менеджмент	541
Реинжиниринг бизнес-процессов	546
Затраты на качество	546
Управление расходами и цель затрат	550
Сопоставление с эталоном	551
Системы «точно в срок»	552
<i>Резюме</i>	557
<i>Ключевые термины и понятия</i>	559
<i>Задача для повторения</i>	559
<i>Задания</i>	562

Глава 16. Стратегический управленческий учет 567

Что такое стратегический управленческий учет?	567
Сбалансированная учетная ведомость	577
Задание целей и определение показателей функционирования	581
Финансовая перспектива	581
Потребительская перспектива	582
Перспектива внутренних бизнес-процессов	585
Перспектива обучения и роста	589
Показатели функционирования в организациях обслуживания	591
<i>Резюме</i>	594
<i>Ключевые термины и понятия</i>	595
<i>Задача для повторения</i>	595
<i>Задания</i>	598

Библиографический список 604

Приложения 610

Приложение А. Коэффициенты приведенной стоимости	610
Приложение В. Коэффициенты кумулятивной приведенной стоимости	614

Кейсы 618