

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «Кубанский государственный  
аграрный университет имени И. Т. Трубилина»

**УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ОТЧЕТНОСТЬ**

**Рабочая тетрадь**  
для практических занятий  
обучающихся направления подготовки  
38.03.01 Экономика,  
направленность «Бизнес-аналитика»

Выполнил \_\_\_\_\_

Проверил \_\_\_\_\_

Краснодар  
КубГАУ  
2021

## **Р е ц е н з е н т :**

**А. Ф. Кузина** – доцент кафедры бухгалтерского учета Кубанского государственного аграрного университета,  
канд. экон. наук, доцент

**Управленческая отчетность** : рабочая тетрадь /  
Ю. И. Сигидов, Н. С. Власова. – Краснодар : КубГАУ,  
2021 . – 61 с.

Задания способствуют формированию знаний, умений и профессиональных навыков, отраженных в рабочей программе по дисциплине «Управленческая отчетность».

Рабочая тетрадь для контактной работы предназначена для обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, направленность «Бизнес-аналитика».

Рассмотрено и одобрено методической комиссией учетно-финансового факультета Кубанского государственного аграрного университета, протокол № 9 от 16.06.2021.

Председатель  
методической комиссии

И. Н. Хромова

© Сигидов Ю. И., Власова Н. С. 2021

© ФГБОУ ВО «Кубанский  
государственный аграрный  
университет имени  
И. Т. Трубилина», 2021

## **Тема 1. Сущность, структура и назначение управленческой отчетности**

Ответьте на следующие вопросы:

1. В чем сущность и каковы основные принципы построения управленческой отчетности?
2. Определите лиц, использующих информацию, содержащуюся во внутренней управленческой отчетности.
3. Определите основную цель и задачи составления управленческой отчетности.
4. Рассмотрите содержание и виды управленческой отчетности.

### **Задание 1.**

Производственное предприятие производит единственный товар. Ниже приведены остатки запасов на начало и на конец месяца.

Таблица 1 – Исходные данные

Показатель	На начало периода, руб.	На конец периода, руб.
Основные производственные материалы	30400 (9500 кг по 3,2 руб./ кг)	
Незавершенное производство	53000	35000
Готовая продукция	35000	37000

В течение месяца в производство было отпущено 134500 кг материала. Материалы в производстве оцениваются по методу ФИФО.

Определить стоимость материалов, отпущенных в производство и стоимость материалов на конец месяца.

Составить отчет о себестоимости произведенной продукции за месяц. Если в течение месяца затраты компании составили (таблица 2):

Таблица 2 – Затраты компании

Показатель	Сумма, руб.
Покупка основных производственных материалов (130000 кг по 3,5 руб./ кг)	455000
Заработная плата основных производственных рабочих	190000
Заработная плата вспомогательных производственных рабочих	85000
Налоги, коммунальные услуги и амортизация активов	100000
Заработная плата торгового и административного персонала	95000

Рассчитать следующие показатели:

1. Стоимость материалов, отпущенных в производство:

2. Стоимость материалов на конец месяца:

3. Составить отчет о себестоимости (таблица 3):

Таблица 3 – Отчет о себестоимости произведенной продукции

Показатель	Сумма, руб.
Незавершенное производство на начало месяца	
Основные материальные затраты	
Заработная плата основных производственных рабочих	
Заработная плата вспомогательных производственных рабочих	
Налоги, коммунальные услуги и амортизация активов	
Производственные затраты	
Незавершенное производство на конец месяца	
Себестоимость произведенной продукции	

## Задание 2.

О деятельности предприятия известны следующие данные (таблица 1).

Составить: отчет о себестоимости произведенной продукции (таблица 2); отчет о себестоимости реализованной продукции (таблица 3); отчет о прибыли (таблица 4).

Таблица 1 – Исходные данные

Показатель	Сумма, тыс. руб.
Затраты на реализацию	270
Запасы материалов на 01.07	90
Запасы материалов на 01.10	60
Затраты на коммунальные услуги для производственных подразделений	105

Показатель	Сумма, тыс. руб.
Оплата труда основных производственных рабочих	135
Амортизация основных производственных фондов	180
Закупки материалов	640
Выручка от реализации	2850
Вспомогательные материалы	30
Административные затраты	520
Заработная плата вспомогательного производственного персонала	160
Незавершенное производство на 01.07	290
Незавершенное производство на 01.10	250
Запасы готовой продукции на 01.07	110
Запасы готовой продукции на 01.10	250

Таблица 2 – Отчет о себестоимости произведенной продукции

Показатель	Сумма, тыс. руб.
Незавершенное производство на 01.07	
Основные материальные затраты	
Основные трудовые затраты	
Производственные накладные расходы	
Производственные затраты за квартал	
Незавершенное производство на 01.10	
Себестоимость произведенной продукции	

Таблица 3 – Отчет о себестоимости реализованной продукции

Показатель	Сумма, тыс. руб.
Запасы готовой продукции на 01.07	
Себестоимость произведенной продукции	
Запасы готовой продукции на 01.10	
Себестоимость реализованной продукции	

Таблица 4 – Отчет о прибыли

Показатель	Сумма, тыс. руб.
Выручка от реализации	
Себестоимость реализованной продукции	
Валовая прибыль	
Затраты периода	
Операционная прибыль	

### Тесты

1. Содержание и экономическое наполнение форм внутренней отчетности должно отвечать требованиям:

- а) Правительства РФ и Президента РФ;
- б) контролирующих органов;
- в) административно-управленческого персонала в целях принятия адекватных управленческих решений;

2. Основное назначение системы информационного обеспечения и составления внутренней отчетности:

- а) состоит в учете издержек производства и исчислении фактической себестоимости продукции;
- б) состоит в определении финансовых результатов по центрам ответственности;

в) состоит в обеспечении необходимой информацией руководства организации для управления производством и принятии решений на перспективу;

г) состоит в обеспечении информацией потенциальных инвесторов.

3. Внутренние управленческие отчеты составляются:

а) ежедневно;

б) ежемесячно;

в) ежеквартально и ежегодно;

г) строгой периодичности не имеют.

4. Необходимость системы управленческой отчетности обусловлена:

а) возросшими объемами экономической информации о деятельности предприятия;

б) потребностями информационного обеспечения современных методов управления бизнесом;

в) необходимостью усиления контроля за работой менеджеров предприятия.

5. С помощью системы управленческой отчетности осуществляет мониторинг:

а) всей деятельности коммерческой организации;

б) соотношения затрат и результатов основной деятельности;

в) финансовых показателей деятельности предприятия.

6. Выделение управленческой отчетности из единой системы бухгалтерского учета обусловлено требованиями:

а) внутренних пользователей информации;

б) кредиторов;

в) налоговых органов;

г) банков.



7. Целью составления внутренних управленческих отчетов является:

а) удовлетворение потребностей пользователей информации для эффективного управления организацией;

б) показать инвесторам и другим заинтересованным лицам результаты финансово-хозяйственной деятельности группы взаимосвязанных организаций, юридически самостоятельных, но фактически являющихся единым хозяйственным организмом;

в) предоставление необходимой информации всем потенциальным пользователям как внутренним, так и внешним;

г) представление информации партнерам организации.

8. Степень открытости информации, формируемой в системе внутренней управленческой отчетности для внешних пользователей

а) открытая;

б) публичная;

в) не представляет коммерческой тайны;

г) является коммерческой тайной предприятия.

9. Предметом управленческой отчетности является:

а) деятельность по центрам ответственности;

б) хозяйственная деятельность предприятия;

в) производственная деятельность организации в целом и его отдельных структурных подразделений (центров ответственности).

10. Важнейшая функция управленческой отчетности:

а) формирование себестоимости продукции (работ, услуг);

б) регистрация фактов хозяйственной деятельности;

в) обоснование процесса принятия управленческих решений;

г) обоснование процесса планирования.

## **Тема 2. Формирование управленческой отчетности при использовании системы «директ-костинг»**

Ответьте на следующие вопросы:

1. В чем заключается суть системы «директ-костинг»?
2. Каковы особенности формирования управленческих отчетов при калькулировании себестоимости по переменным издержкам?
3. Определите основные достоинства и недостатки системы учета затрат по переменным издержкам.
4. Определите сущность и содержание термина «Управленческая отчетность».
5. Определите виду управленческих решений, принимаемых на основе данных внутренней отчетности.

### **Задание 1.**

Предприятие планирует увеличить выручку на 10 %, то есть с 30 000 руб. до 33000 руб. за счет увеличения объема продаж. Совокупные переменные издержки при объеме продаж в 30 000 руб. составляли 21000 руб., постоянные издержки остаются неизменными и составляют 2000 руб. для двух вариантов.

Рассчитайте сумму прибыли, соответствующую новому уровню выручки от реализации: традиционным способом и с помощью операционного рычага. Сравните результаты.

Решение:

1. Традиционный способ расчета прибыли:

2. С применением способа СВОР:

## Задание 2.

На производственном участке за прошедшие десять отчетных периодов при различной степени нагрузки на рабочие места осуществлены следующие фактические затраты (таблица 1).

Таблица 1 – Исходные данные для расчета

Отчетный период	Объем продукции, ед.	Фактические затраты, тыс. руб.
1	10700	5050
2	1010	4710
3	1150	5020
4	1380	6070
5	1660	6330
6	1870	6860
7	1910	7790
8	1130	5050
9	1210	5320
10	1170	5250

Произведите деление затрат в зависимости от степени их переменности по методу высшей и низшей точек. Определите мини-, макси-функцию затрат и найдите их прогнозируемую величину при объеме производства 3000 ед. и 7500 ед. (таблицы 2, 3).

Таблица 2 – Вспомогательная таблица

Показатель	Объем продаж, ед.	Фактические затраты, тыс. руб.
1. Максимальный объем продаж		
2. Минимальный объем продаж		
3. Отклонение		

Таблица 3 – Расчет показателей

Показатель	Затраты, тыс. руб.
1. Переменные затраты на 1 ед.	
2. Общие затраты при максимальном объеме продаж	
3. Переменные затраты	
4. Постоянные затраты	
5. Формула затрат $y = a + bx$	
6. Величина затрат при объеме 3000 ед.	
7. Величина затрат при объеме 7500 ед.	

### Задание 3.

За отчетный период предприятием было изготовлено и реализовано 15000 ед. продукции по цене 65 руб. за единицу. Удельные производственные переменные расходы составили 25 руб., кроме этого оплачиваются комиссионные за реализацию продукции в размере 5% от продаж.

Сумма постоянных затрат составила:

- производственные постоянные затраты – 170 000 руб.
- административные – 110 000 руб.
- маркетинговые затраты – 70 000 руб.

На начало и конец года не было остатков незавершенного производства и готовой продукции.

Составить отчет о финансовых результатах маржинальным способом (таблица 1).

Определить:

- точку безубыточности в натуральном и стоимостном выражении;
- запас финансовой прочности в натуральном, стоимостном и процентном выражениях;
- силу воздействия операционного рычага;
- рассчитать сумму прибыли традиционным способом и способом СВОР при увеличении объема продаж на 2000 ед., если все иные затраты останутся неизменными.

Решение:

Таблица 1 – Отчет о финансовых результатах, руб.

Показатель	Расчет значения показателя
Выручка	
Совокупные переменные затраты	
Маржинальный доход	
Совокупные постоянные затраты	
Операционная прибыль	

Расчет значения точки безубыточности и запаса финансовой прочности:

Расчет СВОР:

Расчет прибыли предприятия традиционным способом:

Расчет прибыли предприятия способом СВОР:

#### **Задание 4.**

ООО «Машиностроительный завод » имеет следующие показатели деятельности за отчетный период:

- выручка от продаж - 571 666 000 руб.,
- переменные затраты - 355 954 126 руб.,
- постоянные затраты - 97 530 874 руб.

На основании имеющихся данных определите маржинальный доход и величину операционной прибыли. Расчет представьте в форме отчета о доходах и расходах по системе учета сокращенной себестоимости «директ-костинг» (таблица 1).

Решение:

Таблица 1 – Расчет операционной прибыли по систем «директ-костинг»

Показатель	Значение, руб.
Выручка от продаж, руб.	
Переменные затраты, руб.	
Маржинальный доход, руб.	
Постоянные затраты, руб.	
Операционная прибыль, руб.	

## Тесты

1. Система учета сокращенной себестоимости предполагает учет затрат:

- а) нормативных;
- б) переменных;
- в) прямо включаемых в себестоимость продукции;
- г) прямо включаемых в себестоимость и обособленный учет расходов периода.

2. Списание расходов, учтенных на счете 26 «Общехозяйственные расходы» как условно-постоянных, в дебет счета 90 «Продажи» применяется организацией:

- а) в порядке, регулируемом соответствующим нормативным документом;
- б) не предусмотрено в нормативных документах;
- в) данный вопрос решается организацией самостоятельно и отражается в учетной политике;
- г) чтобы сблизить бухгалтерский и налоговый учет.

3. Изменение уровня постоянных затрат предприятия в отчетном периоде на стоимость остатка нерезализованных продуктов в системе директ-костинг:

- а) не влияет;
- б) увеличивает их стоимость;
- в) уменьшает их стоимость;
- г) влияет на величину маржинальной прибыли.

#### 4. Анализ безубыточности основан

а) на исследовании зависимости между изменениями объемов произведенной продукции, расходов на ее производство, объемов доходов от продаж и прибыли;

б) на исследовании зависимости между изменениями объемов произведенной продукции, доходов и расходов на ее производство;

в) на исследовании зависимости между изменениями объемов произведенной продукции и объемов доходов от продаж;

г) на исследовании зависимости между изменениями доходов и расходов на производство продукции.

5. Порог рентабельности продукции (точка критического объема производств-: определяется отношением

а) постоянных затрат к переменным;

б) постоянных затрат к выручке от реализации продукции;

в) постоянных затрат к маргинальному доходу на единицу продукции;

г) переменных затрат к маргинальному доходу на единицу продукции.

6. В рамках масштабной базы удельные постоянные расходы при увеличении уровня деловой активности организации:

а) остаются неизменными;

б) постепенно уменьшаются;

в) возрастают;

г) не зависят от уровня деловой активности.

7. Для принятия решения о выборе одного из альтернативных вариантов необходима информация о:

а) релевантных издержках и доходах;

б) совокупных доходов и расходов по каждому варианту;



- в) контролируемых и неконтролируемых затратах;
- г) все ответы верны.

8. Метод высшей и низшей точек предназначен для:

- а) минимизации затрат;
- б) разделения совокупных затрат на постоянную и переменную составляющие;
- в) оптимизации производственных ресурсов;
- г) все выше перечисленное верно.

9. При линейном способе начисления амортизации амортизационные отчисления являются:

- а) переменными затратами;
- б) постоянными затратами;
- в) прямыми затратами;
- г) косвенными затратами.

10. При увеличении объема производства величина постоянных затрат в краткосрочном периоде:

- а) не изменяется, поскольку не зависит от объема производства;
- б) увеличивается пропорционально увеличению объема производства;
- в) уменьшается;
- г) в краткосрочном периоде постоянные затраты не рассматриваются.

### **Тема 3. Взаимодействие системы информационного обеспечения и системы внутренней управленческой отчетности**

Ответьте на следующие вопросы:

1. Каково назначение составления внутренней управленческой отчетности?

2. Назовите основные элементы системы внутренней отчетности?

3. Каковы основные правила построения внутренней информационной отчетности?

### **Задание 1.**

Организация принимает решение инвестировать 1500 000 руб. в разработку и производство нового вида продукции. Планируется производство и реализация 50 000 ед. нового продукта. Инвесторы планируют показатель рентабельности вложений 25% (коэффициент возврата инвестиций) на вложенный капитал. Затраты за год составят:

- переменные производственные затраты – 60 руб. за ед.

- переменные непроизводственные – 5 руб. на ед.

- постоянные производственные затраты – 450 000 руб.

- постоянные непроизводственные затраты – 300 000 руб.

Определить:

1. Цену продукции, которая обеспечит требуемый уровень рентабельности вложений, то есть обеспечит коэффициент возврата инвестиций на уровне 25%.

2. Маржинальный доход, который обеспечит запланированную прибыль.

3. Производственную себестоимость продукции с использованием калькуляции себестоимости по переменным издержкам.

4. Производственную себестоимость продукции с использованием калькуляции с полным распределением затрат.

5. Прибыль организации при продаже 40 000 ед. продукции по цене 100 руб. за ед. с использованием калькуляции себестоимости по переменным издержкам:

- а) 650 000 руб.
- б) 740 000руб.
- в) 800 000 руб.
- г) 850 000 руб.

6. Прибыль организации при продаже 40 000 ед. продукции по цене 100 руб. за ед. с использованием калькуляции себестоимости с полным распределение затрат:

- а) 650 000 руб.
- б) 740 000руб.
- в) 800 000 руб.
- г) 850 000 руб.

**Задание 2.**

Организация ООО «Рассвет» применяет метод калькулирования себестоимости по нормативным затратам. Установлены следующие нормативы:

- объем выпуска продукции 5000 ед.;
- материальные затраты – 2,5 кг. на ед. из расчета 10 руб. за 1 кг.;
- расходы на оплату труда – 4 чел.-ч/ед. из расчета 35 руб. за 1 чел.-ч.;

Фактические результаты деятельности предприятия за тот же период составили:

- объем выпуска 5000 ед.
- материальные затраты – 2,2 кг. на ед. из расчета 10,8 руб. за кг.;
- расходы на оплату труда – 4,5 чел.-ч/ед. из расчета 33 руб. за 1 чел.-ч..

Рассчитать и проанализировать возникшие отклонения в части прямых материальных затрат и затрат на оплату труда.

Решение:

### **Задание 3.**

Организация ООО «Вектор» производит единственный товар. В течение отчетного периода было произведено 9000 ед. продукции, а реализовано 8000 ед. Объем выручки от реализованной продукции составил 200 000 руб.

При этом организацией были понесены следующие затраты:

1. Переменные затраты:

- производственные затраты 72 000 руб.;
- непроизводственные затраты – 27 000 руб.

2. Постоянные затраты:

- производственные затраты – 45 000 руб.;
- непроизводственные – 36 000 руб.

Определить:

1. Чему равна себестоимость запасов готовой продукции на конец рассматриваемого периода по калькуляции себестоимости с полным распределением затрат:

- а) 20 000 руб.;
- б) 28 000 руб.;
- в) 33 000 руб.;
- г) 36 000 руб.

2. Чему равна себестоимость запасов готовой продукции на конец рассматриваемого периода по калькуляции себестоимости по переменным издержкам:

- а) 8000 руб.;
- б) 11 000 руб.;
- в) 16 000 руб.;
- г) 20 000 руб.

3. Рассчитать полученную прибыль, при калькулировании себестоимости продукции с полным распределением затрат:

4. Рассчитать полученную прибыль, при калькулировании себестоимости продукции по переменным издержкам:

## Тесты

1. Внутренняя управленческая отчетность представляет собой:

а) источник информации для внешних пользователей о результатах финансово-хозяйственной деятельности организации, ее финансовой устойчивости и платежеспособности;

б) взаимосвязанный комплекс фактических, плановых, прогнозных данных и расчетных показателей о функционировании хозяйственной организации как экономической и производственной единицы;

в) упорядоченная система сбора, регистрации и обобщения информации в денежном выражении об имуществе, обязательствах организации и их движении путем сплошного, непрерывного и документального учета всех хозяйственных операций.

2. Целью составления внутренних отчетов является

а) удовлетворение потребностей пользователей информации для эффективного управления организацией;

б) показать инвесторам и другим заинтересованным лицам результаты финансово-хозяйственной деятельности группы взаимосвязанных организаций, юридически самостоятельных, но фактически являющихся единым хозяйственным организмом;

в) предоставление необходимой информации всем потенциальным пользователям как внутренним, так и внешним.

3. Внутренние управленческие отчеты составляются:

а) ежедневно;

б) ежемесячно;

в) ежеквартально и ежегодно;

г) строгой периодичности не имеют.

4. Основное назначение системы информационного обеспечения и составления внутренней отчетности:

а) состоит в учете издержек производства и исчислении фактической себестоимости продукции;

б) состоит в определении финансовых результатов по центрам ответственности;

в) состоит в обеспечении необходимой информацией руководство организации для управления производством и принятия решений на перспективу.

5. Частота подачи внутренней учетной информации:

а) годовая, поквартальная;

б) по запросам руководителей разных уровней;

в) месячная;

г) недельная, подекадная.

6. Суть учета системы «директ-костинг» – обобщение

а) общехозяйственных и общепроизводственных затрат;

б) переменных затрат по видам готовых изделий и списание постоянных затрат на финансовые результаты;

в) прямых и косвенных затрат;

г) релевантных затрат.

7. К каким формам ответственности может быть привлечен бухгалтер-аналитик за не рациональную организацию системы контроллинга и ведение учетных дел:

а) административная;

б) дисциплинарная;

в) уголовная;

г) гражданско-правовая.

8. Определение «сумма покрытия» в точке безубыточности иллюстрирует формула:

а) выручка – переменные затраты = постоянные затраты + прибыль;

б) прибыль = выручка – переменные затраты - постоянные затраты;

в) выручка – переменные затраты = постоянные затраты.

9. Требование оперативности заключается в том, что управленческая отчетность:

а) должна предоставляться к сроку, когда она станет необходимой;

б) составляется ежедневно не зависимо от запроса пользователей;

в) формируется в соответствии с установленной периодичностью.

10. Содержание и экономическое наполнение форм внутренней отчетности должно отвечать требованиям:

а) Правительства РФ и Президента РФ;

б) контролирующих органов;

в) административно-управленческого персонала в целях принятия адекватных управленческих решений;

г) определены ФЗ «О бухгалтерском учете» от 06.12.2011 № 402-ФЗ.

#### **Тема 4. Взаимосвязь системы бюджетирования и внутренней управленческой отчетности**

Ответьте на следующие вопросы:

1. Какова роль учетной информации в процессе управления организацией?

2. Каким требованиям должна отвечать учетная информация?

3. Какими качественными характеристиками должна обладать информация, формируемая в системе внутренней управленческой отчетности?

4. Определите основные этапы информационного обеспечения процесса принятия решений.



5. В чем заключается сущность, значение и преимущества процесса бюджетирования?

6. Определите структуру и содержание генерального (общего) бюджета организации.

7. Какие виды информации лежат в основе составления бюджетов?

### Задание 1.

Организация ООО «Соки Кубани» осуществляет производство и реализацию соковой продукции. Необходимо рассчитать плановый уровень прибыли предприятия за II квартал, посредством составления прогнозного отчета о финансовых результатах, то есть последовательно заполнить таблицы 1-16.

Таблица 1 – Бюджет продаж в целом по предприятию на II квартал

Вид продукции	Прогнозируемый объем продаж, тыс. л	Плановая цена реализации, руб.	Бюджет продаж, тыс. руб.
Соки, фасованные объемом 1 л	8 200	23,74	
Соки, фасованные объемом 0,2 л	2 100	32,96	
Итого	10 300	X	

Таблица 2 – Нормы расхода сырья и основных материалов, установленные технологией производства

Показатель	Норма расхода сырья		Стоимость одной единицы запаса, руб.	
	Соки, фасованные объемом 1 л	Соки, фасованные объемом 0,2 л	Соки, фасованные объемом 1 л	Соки, фасованные объемом 0,2 л

Концентрат, кг	0,20		41,15	
Вода артезианская, л	0,80		0,20	
Упаковочный материал, шт.:				
- основная упаковка	1	X	3,52	X
- крышка	1		0,60	
Упаковочный материал, шт.:				
- основная упаковка	X	5	X	2,46
- соломка		5		0,18
Прочие упаковочные материалы:				
- лента, м	0,05	0,10	0,08	
- чернила, г	0,01	0,05	0,02	

Таблица 3 – Бюджет потребности в основных материалах по плану производства на II квартал

Вид материалов	Потребность в материалах по видам продукции				Всего потребности в материалах
	Соки, фасованные объемом 1 л		Соки, фасованные объемом 0,2 л		
	Расход на 1 л	Расход на 8 200 тыс. л	Расход на 1 л	Расход на 2 100 тыс. л	
Концентрат, кг					
Вода артезианская, л					
Упаковочный материал, шт.: - основная упаковка - крышка			X	X	
Упаковочный материал, шт.: - основная упаковка - соломка	X	X			
Прочие упаковочные материалы: - лента, м - чернила, г					

Таблица 4 - Бюджет прямых материальных затрат на II квартал в ООО «Соки Кубани»

Вид материалов	Потребность в материале		Стоимость материала, руб.	Бюджет прямых материальных затрат, тыс. руб.		
	Соки, фасованные объемом 1 л	Соки, фасованные объемом 0,2 л		Соки, фасованные объемом 1 л	Соки, фасованные объемом 0,2 л	Всего
Концентрат, кг						
Вода артезианская, л						
Упаковочный материал, шт.: - основная упаковка - крышка						
Упаковочный материал, шт.: - основная упаковка - соломка						
Прочие упаковочные материалы: - лента, м; - чернила, г						
Всего						

Затраты труда, необходимые для производства планового объема продукции представлены в таблице 5.

Таблица 5 - Затраты труда, необходимые для изготовления заданной уровня производства, по видам продукции, чел.-ч

Вид продукции	Затраты рабочего времени дневные	Затраты рабочего времени вечерние	Затраты рабочего времени ночные	Итого затрат
Соки, фасованные объем 1 л	20 460	3 720	5 580	29 760
Соки, фасованные объем 0,2 л	10 230	1860	2 790	14 880
Итого	30 690	5 580	8 370	44 640

Таблица 6 - Расходы по оплате дневного рабочего времени

Вид продукции	Затраты рабочего времени дневные, чел.-ч	Тарифная ставка оплаты одного чел.-ч, руб.	Бюджет дневных затрат труда, тыс. руб.
Соки, фасованные объем 1 л	20 460	85	
Соки, фасованные объем 0,2 л	10 230	85	
Итого	30 690	X	

Таблица 7 - Расходы по оплате вечернего рабочего времени

Вид продукции	Затраты рабочего времени вечерние, чел.-ч	Тарифная ставка оплаты одного чел.-ч, руб.	Бюджет вечерних затрат труда, тыс. руб.
Соки, фасованные объем 1 л	3 720	102	
Соки, фасованные объем 0,2 л	1860	102	
Итого	5 580	X	

Таблица 8 - Расходы по оплате ночного рабочего времени

Вид продукции	Затраты рабочего времени ночные, чел.-ч	Тарифная ставка оплаты одного чел.-ч, руб.	Бюджет ночных затрат труда, тыс. руб.
Соки, фасованные объем 1 л	5 580	119	
Соки, фасованные объем 0,2 л	2 790	119	
Итого	8 370	X	

Используя данные вспомогательных расчетов (таблицы 5-8) составьте бюджет прямых затрат на оплату труда цеха «Розлива и упаковки готовой продукции» на II квартал (таблица 9).

Таблица 9 - Бюджет прямых затрат на оплату труда цеха  
«Розлива и упаковки готовой продукции»  
на II квартал

Вид продукции	Бюджет дневных затрат труда, тыс. руб.	Бюджет вечерних затрат труда, тыс. руб.	Бюджет ночных затрат труда, тыс. руб.	Бюджет прямых затрат труда, тыс. руб.
Соки, фасованные объемом 1 л				
Соки, фасованные объемом 0,2 л				
Итого				

Таблица 10 - Бюджет затрат на оплату труда, с отчислениями  
во внебюджетные фонды

Вид продукции	Прямые затраты труда, тыс. руб.	Отчисления во внебюджетные фонды, тыс. руб.	Бюджет затрат на оплату труда, с отчислениями во внебюджетные фонды, тыс. руб.
Соки, фасованные объемом 1 л			
Соки, фасованные объемом 0,2 л			
Итого			

Помимо затрат на материалы и оплату труда основных производственных рабочих, в производственную себестоимость включают и другие расходы напрямую связанные с производственным процессом. Состав этих затрат определим в таблице 11.

Таблица 11 - Бюджет общепроизводственных затрат по цеху «Розлива и упаковки готовой продукции», тыс. руб.

Статьи затрат	Вид продукции		Всего
	Соки, фасованные объемом 1 л	Соки, фасованные объемом 0,2 л	
Амортизация производственной линии	540	240	
Заработная плата с отчислениями	750	180	
Услуги вспомогательных производств, в том числе:	3 200	800	
- подача пара на производство	1 800	400	
- обслуживание комплекса водоочистки	600	200	
- ремонт оборудования	450	200	
- прочие услуги	150	150	
Затраты материалов	900	300	
Электроэнергия на производственные нужды	500	200	
Прочие затраты общепроизводственного характера	30	30	
Всего	5 920	1 750	



В системе бухгалтерского учета ООО «Соки Кубани» общепроизводственные расходы рассматриваются, как переменные и напрямую могут быть включены в себестоимость производимой продукции.

В таблице 12 составим бюджет совокупных затрат на производство продукции, используя:

- информацию бюджета материально-технического обеспечения процесса производства;
- данные бюджета прямых затрат на оплату труда и отчислений на социальные нужды;
- информацию бюджета общепроизводственных затрат на производство по видам продукции.

Производственная себестоимость, рассчитанная в таблице 12, включает все затраты связанные с производством готовой продукции.

Условием задачи определено, что плановый объем производства, будет соответствовать плановому объему продаж и тогда рассчитанная в таблице 12 себестоимость производства будет равна себестоимости продаж в бюджетном периоде.

В таблице 13 произведите расчеты маржинального дохода в целом по предприятию и по видам продукции. Сделайте выводы.

В таблице 14 нами представлены данные о бюджет косвенных затрат на производство и управление предприятием, на основе этих данных и информации о коммерческих затратах, приведенных в таблице 15, составьте проект отчета о финансовых результатах ООО «Соки Кубани» за II квартал.

По итогам решения задания и составления проекта о финансовых результатах (таблица 16) сформулируйте выводы.

Таблица 12 - Бюджет производственной себестоимости  
в целом по предприятию, тыс. руб.

Вид продукции	Бюджет прямых материальных затрат	Бюджет прямых за- трат на оплату тру- да, с отчис- лениями во внебюджет- ные фонды	Бюджет перемен- ной части общепро- извод- ственных затрат	Бюджет производ- ственной себестои- мости, рас- считанной по пере- менным издержкам
Соки, фа- сованные объемом 1 л				
Соки, фа- сованные объемом 0,2 л				
Всего				

Расчеты показателей, находящихся в таблице 12:

Таблица 13 - Расчет маржинального дохода по видам продукции

Показатель	Вид продукции		Всего
	Соки, фасованные объемом 1 л	Соки, фасованные объемом 0,2 л	
Планируемый объем продаж, тыс. л	8 200	2 100	
Плановая цена реализации одного литра продукции, руб.			X
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.			
Себестоимость продаж, тыс. руб.			
Совокупный маржинальный доход, тыс. руб.			
Маржинальный доход на литр, руб.			

Расчеты показателей, находящихся в таблице 13:

Таблица 14 – Бюджет косвенных затрат на производство и управление предприятием

Наименование статьи затрат	Бюджет постоянных расходов, тыс. руб.
Общехозяйственные расходы в том числе:	13 500
- административно-управленческие расходы по содержанию функциональных служб и дирекции предприятия	1 200
- амортизация и текущий ремонт зданий, сооружений, офисного и иного оборудования и инвентаря общезаводского назначения	750
- заработная плата административно-управленческого персонала с отчислениями	4 800
- налоги входящие в состав затрат на производство	1 000
- расходы по обеспечению безопасности труда и охране территории	300
- услуги связи, периодическая печать, пополнение информационной базы данных	150
- содержание лаборатории, расходы на исследование и разработки новых видов продукции	500

Таблица 15 – Бюджет коммерческих затрат на II квартал

Показатель	Сумма, тыс. руб.
Расходы по доставке	5 000
Расходы по содержанию торговых домов	17 000
Расходы на рекламу и маркетинг	10 000
Представительские и командировочные расходы	6 500
Прочие коммерческие затраты	4 000
Итого коммерческих затрат	42 500

Составить проект отчета о финансовых результатах (таблица 16).

Таблица 16 - Проект отчета о финансовых результатах  
ООО «Соки Кубани» во II квартале, тыс. руб.

Показатель	Вид продукции		Проект отчета о финансовых результатах
	Соки, фасованные объемом 1 л	Соки, фасованные объемом 0,2 л	
Выручка от реализации			
Себестоимость реализованной продукции			
Маржинальный доход (валовая прибыль)			
Административно-управленческие расходы			
Коммерческие расходы			
Прибыль (убыток) от продаж			

## Тесты

1. Процесс бюджетирования начинается с формирования
  - а) производственного бюджета;
  - б) бюджета продаж;
  - в) прогнозного отчета о движении денежных средств;
  - г) прогнозного отчета о финансовых результатах.
  
2. Бюджет закупок материалов составляется на основе
  - а) бюджета производства;
  - б) бюджета продаж;
  - в) бюджета материальных затрат;
  - г) прогнозного отчета о прибылях и убытках.
  
3. Последним шагом в составлении операционных бюджетов является составление
  - а) бюджета производства;
  - б) бюджета продаж;
  - в) прогнозного отчета о прибылях и убытках;
  - г) бюджета денежных средств.
  
4. Операционный бюджет включает:
  - а) бюджет продаж, производственный бюджет, прогнозный отчет о финансовых результатах;
  - б) бюджет продаж, производственный бюджет, прогнозный отчет о финансовых результатах, бюджет денежных средств;
  - в) прогнозный отчет о финансовых результатах, бюджет денежных средств, прогнозный бухгалтерский баланс;
  - г) бюджет денежных средств, прогнозный бухгалтерский баланс; бюджет инвестиций.

5. Процесс составления организацией бюджета называется –

- а) корректировкой смет;
- б) планированием;
- в) бюджетным циклом;
- г) текущим контролем.

6. Финансовый бюджет включает:

- а) бюджет продаж, производственный бюджет, прогнозный отчет о финансовых результатах;
- б) бюджет продаж, производственный бюджет, прогнозный отчет о финансовых результатах, бюджет денежных средств;
- в) прогнозный отчет о финансовых результатах, бюджет денежных средств, прогнозный бухгалтерский баланс;
- г) бюджет денежных средств, прогнозный бухгалтерский баланс; бюджет инвестиций (капитальных вложений).

7. Статический бюджет предусматривает:

- а) конкретный уровень деловой активности;
- б) несколько вариантов деловой активности;
- в) применение факторного анализа хозяйственной деятельности.

8. Гибкий бюджет предусматривает

- а) конкретный уровень деловой активности;
- б) несколько вариантов деловой активности;
- в) сравнение только абсолютных значений показателей в денежном выражении;
- г) сравнение только абсолютных значений показателей в процентном отношении.

9. Генеральный бюджет – это

- а) совокупность планов, составленных для предприятия в целом;

- б) совокупность планов, составленных для основных производственных подразделений;
- в) операционный финансовый план;
- г) прогнозный бухгалтерский баланс.

10. По сферам деятельности выделяют бюджеты:

- а) бюджеты операционной, инвестиционной и финансовой деятельности;
- б) бюджеты заготовительной, производственной и сбытовой деятельности;
- в) бюджеты производственной и финансовой деятельности.

## **Тема 5. Организация управленческой отчетности по центрам ответственности**

Ответьте на следующие вопросы:

1. Каковы цели учета по центрам ответственности?
2. Какие требования необходимо соблюдать при децентрализации управления.
3. Какие виды центров ответственности вы можете выделить?
4. Обозначьте особенности организации управленческой отчетности по центрам ответственности.
5. Определите ряд факторов, обуславливающих необходимость составления внутренней управленческой отчетности по центрам ответственности.
6. Обозначьте основные положения, которых рекомендовано придерживаться при определении состава, содержания и форматов внутренней управленческой отчетности по центрам ответственности.



## Задание 1.

Деловая игра. ООО «Спектр» производит четыре вида продукции, их реализация осуществляется через общую службу сбыта.

Все четыре вида продуктов: А, В, С и D предлагаются на трех рынках (Рынок I, Рынок II и Рынок III). Организация осуществляет учет затрат по системе «директ-костинг», то есть производит расчет себестоимости по переменным издержкам.

Менеджерами ООО «Спектр» были произведены расчеты следующих бюджетов (таблицы 1-4):

Таблица 1 - Бюджет выручки от продаж по рынкам сбыта и видам продукции, тыс. руб.

Вид продукции	Рынок сбыта			Сумма по продуктовой группе
	Рынок I	Рынок II	Рынок III	
Продукт А	6000	4000	2000	12000
Продукт В	3000	4000	1500	8500
Продукт С	2500	3500	3000	9000
Продукт D	1000	3000	1000	5000
Сумма по рынкам сбыта	12500	14500	7500	34500

Таблица 2 - Бюджет переменных затрат на производство и реализацию по рынкам сбыта и видам продукции, тыс. руб.

Вид продукции	Рынок сбыта			Сумма по продуктовой группе
	Рынок I	Рынок II	Рынок III	
Продукт А	4500	2500	1500	8500
Продукт В	2000	3200	1100	6300
Продукт С	2000	2800	2100	6900
Продукт D	600	2300	800	3700
Сумма по рынкам сбыта	9100	10800	5500	25400

Таблица 3 - Бюджет постоянных затрат по видам продукции, тыс. руб.

Вид продукции	Сумма постоянных затрат
Продукт А	1100
Продукт В	700
Продукт С	1000
Продукт D	800
Итого	4800

Таблица 4 - Бюджет постоянных затрат по рынкам сбыта, тыс. руб.

Рынок сбыта продукции	Сумма постоянных затрат
Рынок I	1200
Рынок II	800
Рынок III	1000
Итого	3000

Кроме указанных в бюджете постоянных затрат имеются комплексные управленческие затраты:

- административно-управленческие расходы службы сбыта 300 тыс. руб.

- центральная администрация 100 тыс. руб.

Произведите расчет показателей: суммы покрытия 1 (СП1), суммы покрытия 2 (СП2), суммы покрытия 3 (СП3) по видам продукции и рынкам сбыта и прибыли организации (таблицы 5-8).

Таблица 5 - Расчет показателей суммы покрытия 1 (СП1) по видам продукции и рынкам сбыта

Показатель		Рынок I	Рынок II	Рынок III	Итого
А	Выручка				
	Переменная себестоимость				
	СП1				
В	Выручка				
	Переменная себестоимость				
	СП1				

С	Выручка				
	Переменная себестоимость				
	СП1				
D	Выручка				
	Переменная себестоимость				
	СП1				
СП1 по рынкам сбыта					

Таблица 6 - Расчет суммы покрытия 2 (СП2) по видам продукции, тыс. руб.

Показатель	СП 1 по видам продукции	Постоянные затраты по видам	СП2 по видам продукции
A			
B			
C			
D			
Итого			

Таблица 7 - Расчет суммы покрытия 2 (СП2) по рынкам сбыта продукции, тыс. руб.

Показатель	СП1 по рынкам сбыта	Постоянные затраты по рынкам	СП2 по рынкам сбыта
Рынок I			
Рынок II			
Рынок III			
Итого			

Таблица 8 - Расчет суммы покрытия 3 (СПЗ) по видам продукции, тыс. руб.

Показатель	СП2	Постоянные затраты	СПЗ
По видам			
По рынкам			

### Задание 2.

О проекте известно следующее:

Оборудование стоимостью 100 000 рублей подлежит немедленной оплате.

Ожидается чистый приток наличности: 1 год - 35000 рублей; 2 год - 35000 руб.; 3 год - 30000 руб.; 4 год - 30000 руб.; 5 год - 30000 руб.

Вычислить норму окупаемости инвестиций (IRR) при значениях коэффициента дисконтирования 10 % и 15 % (таблица 1).

Таблица 1 – Расчет показателей

Период	При 15 %	При 10%
1 год		
2 год		
3 год		
4 год		
5 год		
Сумма		

Если капитальные издержки компании составляют 15 % годовых, должен ли проект быть принят?

### Задание 3.

Предприятие планирует приобрести новую производственную линию за 60000 руб. Полезный срок службы производственной линии равен 3 года с нулевой ликвидационной стоимостью после трех лет. Ожидается, что чистые денежные потоки составят:

- первый год – 20000 руб.;
- второй год – 25000 руб.;
- третий год – 15000 руб.

Планируется прибыль от использования этого актива:

- первый год – 15000 руб.;
- второй год – 10000 руб.;
- третий год – 10000 руб.

Определить:

- а) чистую текущую стоимость проекта, если ставка дисконтирования равна 10 %;
- б) учетный коэффициент окупаемости из расчета средней инвестиции; срок окупаемости проекта.

Решение:

## Тесты

1. Организационная структура предприятия – это совокупность центров ответственности, которая включает в себя:

- а) центр затрат, центр доходов;
- б) центр прибыли, центр доходов;
- в) центр затрат, центр доходов, центр инвестиций;
- г) центр затрат, доходов, прибыли, инвестиций.

2. Центры ответственности – это

- а) подразделения, по которым имеется возможность учесть выполнение менеджерами своих обязанностей;
- б) платежные документы;
- в) обязательства;
- г) административно-хозяйственная часть организации.

3. Центр затрат – это сегмент организации, руководитель которого

- а) отвечает за затраты;
- б) отвечает за выручку от продаж;
- в) отвечает за затраты и выручку;
- г) отвечает за инвестиции.

4. Центр продаж – это сегмент организации, руководитель которого

- а) отвечает за показатели платежеспособности и финансовой устойчивости;
- б) отвечает за работу отдела кадров;
- в) отвечает за работу отдела материально-технического снабжения;
- г) отвечает за доходы.

5. Центр инвестиций – это сегмент организации, руководитель которого

- а) отвечает за прибыль и эффективное ее инвестирование;
- б) отвечает за транспортное обеспечение клиентов фирмы;
- в) не несет ответственности за затраты, выручку от продаж и прибыль;
- г) обеспечивает информацией об основных конкурентах.

6. Уровень самостоятельности и ответственности центра затрат

- а) ниже уровня центра прибыли;
- б) выше уровня центра прибыли;
- в) выше уровня центра продаж;
- г) выше уровня центра инвестиций.

7. Уровень самостоятельности и ответственности центра прибыли

- а) ниже уровня центра затрат и продаж;
- б) выше уровня центра затрат и продаж;
- в) ниже уровня центра инвестиций;
- г) равен уровню центра затрат и продаж.

8. Внутренняя управленческая отчетность по центрам ответственности должна выполнять следующую задачу –

- а) предоставлять требуемую для принятия решений информацию в пригодном для использования виде;
- б) составляться строго периодически и предоставлять всю информацию о результатах деятельности компании;
- в) обеспечивать информацией только сотрудников центра ответственности.



9. Учет по центрам ответственности

- а) ориентирован на применение в небольших компаниях;
- б) применяется вместо традиционной системы учета;
- в) не требует разграничения сфер ответственности менеджеров;
- г) правильный ответ отсутствует.

10. Цели формирования центров ответственности заключаются:

- а) в упрощении учета и отчетности;
- б) в разграничении зон ответственности;
- в) в необходимости поставить каждое подразделение (в некоторых случаях условно) перед лицом рыночной конкуренции.

## Список рекомендованной литературы

1. Адамов Н. А. Бюджетное планирование в организации / Н.А. Адамов, Г. А. Адамова // Аудиторские ведомости. – 2008. – № 2.
2. Александрова А. В. Мониторинг показателей устойчивого развития промышленных предприятий на основе методологии контроллинга / А. В. Александрова // Контроллинг. – 2011. – № 1 (38).
3. Браун М. Г. Сбалансированная система показателей: На маршруте внедрения / М. Г. Браун / пер. с нем.; под ред. В. Григорьевой. – 2-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 226 с.
4. Бухлаков М. И. Внутрифирменное планирование : учебник / М. И. Бухлаков. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 400 с.
5. Бухгалтерский учет и анализ : учеб. пособие / Ю. И. Сигидов, Г. Н. Ясенко, Е. А. Оксанич, М. С. Рыбьянцева, Н. Ю. Мороз. – Краснодар : КубГАУ, 2017. – 251 с.
6. Бухгалтерский финансовый учет : учеб. пособие / Ю. И. Сигидов, Г. Н. Ясенко, Е. А. Оксанич, М. С. Рыбьянцева. – М. : ИНФРА-М, 2015. – 367 с.
7. Бухгалтерское дело : учеб. пособие / Ю. И. Сигидов, А. И. Трубилин, М. С. Рыбьянцева, Г. Н. Ясенко, И. А. Заболотная, О. М. Игнатова; под ред. Ю. И. Сигидова и А. И. Трубилина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 208 с.
8. Власова Н. С. Система бюджетирования / Н. С. Власова, А. М. Бондарь // Информационное обеспечение эффективного управления деятельностью экономических субъектов: Материалы VII Междунар. науч. конф., посвященной 80-летию Краснодарского края, 2017. – С. 81–85.
9. Власова Н. С. Контроллинг и его место в системе управления организацией / Н. С. Власова // Итоги научно-

исследовательской работы за 2017 год : сб. статей по материалам 73-й науч.-практ. конф. Преподавателей, 2018. – С. 479–480.

10. Власова Н. С. Нормативное регулирование бухгалтерского учета и перспективы его развития в России / Н. С. Власова, Т. В. Метельская, И. А. Волошина // Современная экономика: проблемы, перспективы, информационное обеспечение : материалы VI Междунар. науч. конф., посвященной 95-летию Кубанского ГАУ и 15-летию кафедры теории бухгалтерского учета, 2017. – С. 295–298.

11. Власова Н. С. Основные аспекты бюджетирования в управленческом учете / Н. С. Власова, А. Б. Колесниченко // Экономическая наука в XXI в.: проблемы, перспективы, информационное обеспечение : материалы Междунар. науч. конф., 2017. – С. 202–207.

12. Власова Н. С. Особенности учета затрат на предприятиях плодоовощной перерабатывающей отрасли Краснодарского края / Н.С. Власова // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2007. – № 27. – С. 251–262.

13. Власова Н. С. Организация системы управленческого учета как основа повышения эффективности управления предприятием: монография / Н. С. Власова. – Краснодар : КубГАУ, 2017. – 214 с.

14. Власова Н. С. Роль бухгалтера-менеджера в системе управления предприятием / Н. С. Власова // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2006. – № 20. – С. 162–170.

15. Власова Н. С. Повышение результативности системы бюджетирования, современные тенденции ее развития / Н. С. Власова // Экономический анализ: теория и практика. – 2007. – № 21. – С. 54–56.

16. Власова Н. С. Современный уровень и перспективы развития управленческого учета / Н. С. Власова // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2006. – № 19. – С. 99–105.

17. Власова Н. С. Управленческий учет и анализ затрат на производство продукции / Н. С. Власова // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2005. – № 16. – С. 71–87.

18. Ермакова Н. А. Бюджетирование в системе управленческого учета / Н. А. Ермакова. – М. : Экономистъ, 2004. – 187 с.

19. Ивашкевич В. Б. Оперативный контроллинг / В. Б. Ивашкевич. – М. : Магистр: ИНФРА-М, 2011. – 160 с.

20. Каплан Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон; пер. с англ. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 304 с.

21. Куликова Л. И. Дисконтированная стоимость: оценка активов и обязательств / Л. И. Куликова, К. А. Степанов // Международный бухгалтерский учет. – 2009. – № 10 (130). – С. 26–32.

22. Мизиковский И. Е. Генезис управленческого учета на отечественных предприятиях / И. Е. Мизиковский. – М. : Экономистъ, 2006. – 199 с.

23. Николаева О. Е. Управленческий учет / О. Е. Николаева, Т. В. Шишкова. – Изд. 4-е, дополн. – М. : Едиториал УРСС, 2003. – 320 с.

24. О бухгалтерском учете [Электронный ресурс] : федеральный закон № 402-ФЗ от 6 декабря 2012 г. – Режим доступа : <http://www.consultant.ru>.

25. Петрова Я. В. Модели и методы бухгалтерского учета в принятии управленческих решений / Я. В. Петрова, Н. С. Власова // Экономическая наука в XXI в.: проблемы, пер-

спективы, информационное обеспечение: материалы Междуна- р. науч.-практ. конф. студентов, аспирантов, магистрантов и преподавателей, 2013. – С. 270–275.

26. Положение по бухгалтерскому учету ПБУ 1/2008 «Учетная политика организации» [Электронный ресурс] : утв. приказом Минфина РФ от 6 октября 2008 г. № 106н. – Режим доступа : <http://www.consultant.ru>.

27. Положение по бухгалтерскому учету ПБУ 10/99 «Расходы организации» [Электронный ресурс] : утв. приказом Минфина РФ от 6 мая 1999 г. № 33н. – Режим доступа : <http://www.consultant.ru>.

28. Положение по бухгалтерскому учету ПБУ 15/2008 «Учет расходов по займам и кредитам» [Электронный ресурс] : утв. приказом Минфина РФ от 06 октября 2008 г. № 107н. – Режим доступа : <http://www.consultant.ru>.

29. Положение по бухгалтерскому учету ПБУ 18/2002 «Учет расчетов по налогу на прибыль организаций» [Электронный ресурс] : утв. приказом Минфина РФ от 19 ноября 2002 г. № 114н. – Режим доступа : <http://www.consultant.ru>.

30. Положение по бухгалтерскому учету ПБУ 3/2006 «Учет активов и обязательств, стоимость которых выражена в иностранной валюте» [Электронный ресурс] : утв. приказом Минфина РФ от 27 ноября 2006 г. № 154н. – Режим доступа : <http://www.consultant.ru>.

31. Положение по бухгалтерскому учету ПБУ 5/01 «Учет материально-производственных запасов» [Электронный ресурс] : утв. приказом Минфина РФ от 9 июня 2001 г. № 44н. – Режим доступа : <http://www.consultant.ru>.

32. Положение по бухгалтерскому учету ПБУ 6/01 «Учет основных средств» [Электронный ресурс] : утв. приказом Минфина РФ от 30 марта 2001 г. № 26н. – Режим доступа : <http://www.consultant.ru>.

33. Положение по бухгалтерскому учету ПБУ 9/99 «Доходы организации» [Электронный ресурс] : утв. приказом

Минфина РФ от 6 мая 1999 г. № 32н. – Режим доступа : <http://www.consultant.ru>.

34. Положение по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации [Электронный ресурс] : утв. приказом Минфина РФ от 29 июля 1998 г. № 34н. – Режим доступа : <http://www.consultant.ru>.

35. Положения по бухгалтерскому учету ПБУ 8/2010 «Оценочные обязательства, условные активы и условные обязательства» [Электронный ресурс] : утв. приказом Минфина РФ от 13 декабря 2010 г. № 167н. – Режим доступа : <http://www.consultant.ru>.

36. Правила обследования несущих строительных конструкций зданий и сооружений [Электронный ресурс] : утв. постановлением Госстроя России от 21.08.2003 № 153. – Режим доступа : <http://www.consultant.ru>.

37. Сигидов Ю. И. Бухгалтерский финансовый учет : учебник / Ю. И. Сигидов, Г. Н. Ясенко, Е. А. Оксанич, М. С. Рыбьянцева; под общ. ред. Ю. И. Сигидова и Г. Н. Ясенко. – Краснодар : КубГАУ, 2016. – 364 с.

38. Сигидов Ю. И. Взаимосвязь контроллинга и управленческого учета : монография / Ю. И. Сигидов, М. С. Рыбьянцева. – М. : ИНФРА-М, 2015. – 312 с.

39. Сигидов Ю. И. Контроллинг : учеб. пособие / Ю. И. Сигидов, Н. С. Власова. – Краснодар : КубГАУ, 2018. – 175 с.

40. Сигидов Ю. И. Контроллинг в системе управленческого учета : монография / Ю. И. Сигидов, Д. А. Баталов, М. С. Рыбьянцева. – Краснодар : КубГАУ, 2011. – 458 с.

41. Сигидов Ю. И. Механизм внедрения управленческого учета в учетную практику сельскохозяйственных организаций (теоретическое обоснование) : монография. / Ю. И. Сигидов, М. С. Рыбьянцева, А. А. Адаменко. – Краснодар : КубГАУ, 2008. – 581 с.

42. Сигидов, Ю. И. Определение сущности контроллинга: к постановке проблемы / Ю. И. Сигидов, Д. А. Баталов // Тр. Кубан. гос. аграр. ун-та. – 2011. – № 2 (29). – С. 13–18.

43. Сигидов Ю. И. Отраслевые особенности учета затрат и калькулирования себестоимости продукции на предприятиях плодоовощной перерабатывающей отрасли / Ю. И. Сигидов, Н. С. Власова // Бухучет в сельском хозяйстве, 2013. – № 12. – С. 21–30.

44. Сигидов Ю. И. Предпосылки внедрения управленческого учета в учетную практику сельскохозяйственных организаций / Ю. И. Сигидов, А. А. Адаменко // Бухучет в сельском хозяйстве. – 2009. – № 6. – С. 31-38.

45. Сигидов Ю. И. Теория бухгалтерского учета : учеб. пособие / Ю. И. Сигидов, А. И. Трубилин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2016. – 326 с.

46. Сигидов Ю. И. Развитие управленческого учета в рамках концепции кайдзен : монография /Ю. И. Сигидов, М. С. Рыбьянцева. – М. : ИНФРА-М, 2016. – 178 с.

47. Сигидов Ю. И. Совершенствование управленческого учета в строительстве: методика и практика : монография / Ю. И. Сигидов, А. С. Моисеенко. – Краснодар : КубГАУ, 2017 . – 234 с.

48. Трубилин А. И. Совершенствование ряда инструментов контроллинга как практическое воплощение концепции контроллинга / А. И. Трубилин, Ю. И. Сигидов // Тр. Кубан. гос. аграр. ун-та. – 2012. – № 37. – С. 12-17.

49. Трубилин А. И. Совершенствование управленческого учета и анализа затрат на предприятиях плодоовощной перерабатывающей отрасли : монография / А. И. Трубилин, Ю. И. Сигидов, Н. С. Власова. – Краснодар. : Кубанский ГАУ, 2007. – 262 с.

50. Управленческий учет : учеб. пособие / под ред. Ю. И. Сигидова и М. С. Рыбьянцевой. – М. : ИНФРА-М, 2015 . – 240 с.

51. Управленческий учет : учебник / под ред. Ю. И. Сигидова. – Краснодар : КубГАУ, 2017. – 325 с.
52. Управленческий учет: учеб. пособие / пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. – 624 с.
53. Управленческий учет / под ред. В. Паляя и Р. Вандер Вила. – М. : ИНФРА-М, 1997. – 480 с.
54. Управленческий учет : учеб. пособие / под ред. А. Д. Шеремета. – М. : ИД ФБК-Пресс, 2004. – 512 с.
55. Управленческий учет: официальная терминология СИМА / Пер. с англ. О. Е. Николаевой, Т. В. Шишковой. – М. : ИД ФБК-ПРЕСС, 2004. – 200 с.
56. Управленческий учет : учеб. пособие / под ред. Е. И. Костюковой. – М. : КноРус, 2014. – 272 с.
57. Управленческий учет в сельском хозяйстве : учебник / под ред. Л. И. Хоружий. – М. : ИНФРА-М, 2016. – 207 с.
58. Управленческая отчетность : учеб. пособие / Ю. И. Сигидов, Н. С. Власова. – Краснодар : КубГАУ, 2020. – 107 с.



## Оглавление

Тема 1. Сущность, структура и назначение управленческой отчетности.....	3
Тема 2. Формирование управленческой отчетности при использовании системы «директ-костинг».....	10
Тема 3. Взаимодействие системы информационного обеспечения и системы внутренней управленческой отчетности.....	18
Тема 4. Взаимосвязь системы бюджетирования и внутренней управленческой отчетности.....	25
Тема 5. Организация управленческой отчетности по центрам ответственности.....	43
Список рекомендованной литературы.....	53

У ч е б н о е   и з д а н и е

**Сигидов** Юрий Иванович,  
**Власова** Наталья Сергеевна

## **УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ОТЧЕТНОСТЬ**

*Рабочая тетрадь*

В авторской редакции

Подписано в печать \_\_\_\_\_ 2021. Формат бумаги 60 × 84<sup>1</sup>/<sub>8</sub>  
Усл. печ. л. – 3,6. Уч.-изд. л. – 2,7.

Кубанский государственный аграрный университет.  
350044, г. Краснодар, ул. Калинина, 13