

УДК 657.1:334.735  
ББК 65.052.254.228  
Б 94

Автор-составитель Н. Н. Затолгутская, канд. экон. наук, доцент

Рецензенты: С. Л. Шатров, канд. экон. наук, доцент, зав. кафедрой  
«Бухгалтерский учет, анализ и аудит» Белорусского  
государственного университета транспорта;  
С. Н. Матвейчик, канд. экон. наук, доцент Белорусского  
торгово-экономического университета потребительской  
кооперации

Рекомендован к изданию научно-методическим советом учрежде-  
ния образования «Белорусский торгово-экономический университет  
потребительской кооперации». Протокол № 7 от 11 июня 2019 г.

**Бухгалтерский управленческий учет в потребительской коопе-  
рации** : практикум для реализации содержания образовательных про-  
грамм высшего образования I ступени и переподготовки руководя-  
щих работников и специалистов / авт.-сост. Н. Н. Затолгутская. –  
Гомель : учреждение образования «Белорусский торгово-экономиче-  
ский университет потребительской кооперации», 2020. – 56 с.  
ISBN 978-985-540-533-8

Издание предназначено для студентов специальности 1-25 01 08 «Бухгалтерский  
учет, анализ и аудит (по направлениям)» направления специальности 1-25 01 08-03  
«Бухгалтерский учет, анализ и аудит (в коммерческих и некоммерческих организаци-  
ях)» специализации 1-25 01 08-03 02 «Бухгалтерский учет, анализ и аудит в потреби-  
тельской кооперации», а также слушателей системы повышения квалификации и пе-  
реподготовки специальности 1-25 80 05 «Бухгалтерский учет, анализ и аудит».

Практикум включает вопросы и задания для самоконтроля, тесты, задания для  
практических занятий и самостоятельной работы, темы рефератов, примерный пере-  
чень вопросов для подготовки к зачету.

УДК 657.1:334.735  
ББК 65.052.254.228

**ISBN 978-985-540-533-8**

© Учреждение образования «Белорусский  
торгово-экономический университет  
потребительской кооперации», 2020

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

В условиях рыночной экономики постоянно повышаются требования к профессиональным знаниям работников аппарата управления всех уровней. Для управления процессами производства, обращения и распределения необходима, прежде всего, своевременная и достоверная учетная информация об операциях, происходящих в производственно-хозяйственной деятельности организаций, о формировании показателей и результатов ее деятельности.

Учебная дисциплина «Бухгалтерский управленческий учет в потребительской кооперации» является специальной дисциплиной, имеет практическое и познавательное значение.

Цель изучения данной дисциплины – сформировать у студентов и слушателей навыки организации бухгалтерского управленческого учета и методик его ведения в организациях потребительской кооперации.

Практикум разработан в соответствии с учебной программой.

Целью подготовки данного практикума является закрепление у студентов и слушателей навыков использования учетной информации в системе бухгалтерского управленческого учета по организационным основам и методикам управления запасами, затратами на основе их классификации, систем и методов учета затрат (издержек обращения), организации учета доходов и расходов по центрам ответственности, оценки долгосрочных инвестиций, использования приемов бюджетирования, а также содержания и назначения управленческой отчетности.

Использование в учебном процессе данного практикума основывается на знаниях основ теоретических и общеэкономических дисциплин, в частности, математики, статистики, теории бухгалтерского учета, анализа хозяйственной деятельности.

Цифровые данные в издании приведены условные и могут корректироваться с учетом изменений в действующем законодательстве Республики Беларусь.

# **ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ, ТЕСТЫ, ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ И САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ**

## **Тема 1. БУХГАЛТЕРСКИЙ УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ, ЕГО СУЩНОСТЬ И ЗНАЧЕНИЕ**

### *Вопросы для самоконтроля*

1. Чем бухгалтерский управленческий учет торговой организации отличается от управленческого учета в целом?
2. Какие известны этапы создания и внедрения системы управленческого учета в торговых организациях потребительской кооперации?
3. Какие задачи решаются на каждом из этапов создания и внедрения системы бухгалтерского управленческого учета в организациях потребительской кооперации?
4. Какие элементы системы управления влияют на постановку бухгалтерского управленческого учета в организациях потребительской кооперации?
5. Какие функции выполняет бухгалтер-аналитик при осуществлении бухгалтерского управленческого учета в организациях потребительской кооперации?
6. Что представляет собой аутсорсинг? В чем заключаются его преимущества и недостатки?

### *Тест*

Из предложенных вариантов ответа выберите один или несколько правильных.

1. Что является целью бухгалтерского управленческого учета в организациях потребительской кооперации?

### *Варианты ответа:*

- а) формирование данных для выработки эффективных управленческих решений;
- б) составление финансовой отчетности для внешних и внутренних пользователей;
- в) учет расходов организации;
- г) сбор данных о фактической величине активов, обязательств, собственного капитала, затрат и доходов организации.

2. Какие функции относятся к основным функциям управления?

*Варианты ответа:*

- а) планирование, учет, анализ, контроль;
- б) планирование, организация, мотивация, контроль;
- в) планирование, организация, учет, анализ;
- г) прогнозирование, мотивация, координация, контроль.

3. Чем характеризуется этап стратегического учета в организациях потребительской кооперации?

*Варианты ответа:*

- а) разделением финансовой и калькуляционной бухгалтерии;
- б) разработкой программы получения диплома по подготовке бухгалтеров-аналитиков;
- в) возникновением калькуляционного учета;
- г) управленческий учет является синонимом производственного учета.

4. В чем заключается основное назначение бухгалтерского управленческого учета в организациях потребительской кооперации?

*Варианты ответа:*

- а) в формировании информации, необходимой управленцам для анализа, планирования, контроля и принятия решений;
- б) в анализе показателей;
- в) в регистрации хозяйственных операций на счетах;
- г) в формировании налогооблагаемой базы.

5. Чем регулируется ведение бухгалтерского управленческого учета в организациях потребительской кооперации?

*Варианты ответа:*

- а) нормативными правовыми актами по бухгалтерскому учету;
- б) нормативными правовыми актами по управленческому учету;
- в) руководством организации;
- г) нет правильного ответа.

6. Что является предметом бухгалтерского управленческого учета в организациях потребительской кооперации?

*Варианты ответа:*

- а) хозяйственные операции, носящие исключительно финансовый характер;
- б) составление смет расходов, контроль их исполнения и измерения результатов деятельности организации;
- в) предпринимательская деятельность торговой организации и ее отдельных структурных единиц в процессе всего цикла управления;
- г) сбор, обработка и передача финансовой и нефинансовой информации, используемой менеджерами для планирования и контроля.

7. Что включает в себя первый этап процесса постановки системы бухгалтерского управленческого учета в торговой организации?

*Варианты ответа:*

- а) разработку оптимальной системы бухгалтерского управленческого учета;
- б) анализ, диагностику существующей системы управленческого учета;
- в) внедрение системы управленческого учета и информационной компьютерной системы;
- г) анализ и оценку эффективности мероприятий по постановке или реорганизации системы управленческого учета.

8. Что является наиболее целесообразным при внедрении системы бухгалтерского управленческого учета в организациях потребительской кооперации?

*Варианты ответа:*

- а) выделение отдельного сотрудника или подразделения для ведения бухгалтерского управленческого учета;
- б) использование услуг консалтинговой организации;
- в) передача обязанностей по ведению управленческого учета главному бухгалтеру;
- г) ведение управленческого учета непосредственно руководителем организации.

9. Что не включает в себя тактика бухгалтерского управленческого учета в организациях потребительской кооперации?

*Варианты ответа:*

- а) организацию;

- б) калькуляцию;
- в) мотивацию;
- г) ответственность за исполнение принятых решений.

10. Какими методами осуществляется диагностика существующей системы бухгалтерского управленческого учета в организациях потребительской кооперации?

*Варианты ответа:*

- а) наблюдение, участие во внутренних собраниях, совещаниях коллектива;
- б) анализ документов, отчетов, файлов, графиков;
- в) опрос, анкетирование, тестирование сотрудников;
- г) все ответы верны.

11. Что понимают под аутсорсингом?

*Варианты ответа:*

- а) аналогичен понятию «управление»;
- б) метод ведения бухгалтерского учета;
- в) передачу части функций по обслуживанию деятельности торговой организации другой организации-исполнителю;
- г) нет правильного ответа.

### ***Задания для практических занятий***

***Задание 1.1.*** Постройте структуру центров ответственности в оптовой торговой организации.

***Задание 1.2.*** Постройте структуру центров ответственности в розничной торговой организации.

***Задание 1.3.*** Постройте структуру центров ответственности в общественном питании.

### ***Задания для самостоятельной работы***

***Задание 1.4.*** Представьте себе, что после окончания университета вы пришли на работу в торговую организацию и намереваетесь предложить ее руководству создать отдел бухгалтерского управленческого учета (службу контроллинга).

На основании вышеприведенной информации дайте ответы на следующие вопросы:

– Какие аргументы для обоснования своего предложения вы приведете?

– Каких возражений можно ожидать?

– Согласитесь ли вы на предложение руководства возглавить работу по разработке и внедрению бухгалтерского управленческого учета в торговой организации?

**Задание 1.5.** Торговая организация без бухгалтерского управленческого учета – все равно что корабль без компаса. Обсудите данное утверждение.

**Задание 1.6.** Укажите какой вид учета, по вашему мнению, важнее для торговой организации (финансовый или управленческий). Аргументируйте свою точку зрения.

**Задание 1.7.** Как сотрудник отдела кадров разработайте анкету, которая должна быть заполнена претендентами на вакантную должность специалиста по бухгалтерскому финансовому учету, бухгалтерскому управленческому учету.

**Задание 1.8.** Авторы различных учебников называют бухгалтерский управленческий учет по-разному. Укажите, какое название вы считаете более правильным и почему.

**Задание 1.9.** Отметьте, хотели бы вы сделать карьеру в бухгалтерском управленческом учете и контроллинге.

## **Тема 2. ОРГАНИЗАЦИЯ БУХГАЛТЕРСКОГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА В ОРГАНИЗАЦИЯХ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ**

### ***Вопросы и задания для самоконтроля***

1. Дайте определение организации бухгалтерского управленческого учета.

2. Какие существуют системы взаимосвязи бухгалтерского финансового учета и бухгалтерского управленческого учета?

3. Какие причины влияют на организацию бухгалтерского управленческого учета?

4. Назовите формы организационного управления при постановке бухгалтерского управленческого учета. Дайте их характеристику.

5. Назовите этапы постановки бухгалтерского управленческого учета. Дайте их характеристику.

6. Что понимается под местом возникновения затрат?

7. Что понимается под центром возникновения затрат?

8. Назовите условия для образования места возникновения затрат и центров затрат.

9. Дайте классификацию мест и центров возникновения затрат.

10. Что понимается под центром ответственности?

11. Назовите структуру центров ответственности коммерческой организации.

12. Дайте характеристику центра затрат, центра продаж (доходов), центра прибыли и центра инвестиций.

13. Какие различают системы связи бухгалтерского финансового учета и бухгалтерского управленческого учета? Дайте их характеристику.

14. Что понимается под выражением «ликвидность баланса организации»?

15. С помощью каких методов торговая организация может предвидеть проблемы, связанные с ликвидностью? Как могут решаться эти проблемы?

16. Почему стремление к максимальному заимствованию денежных средств вполне оправдано при инфляции?

17. Каким образом можно учесть влияние инфляции при определении финансовой политики торговой организации?

18. Почему данные финансовой отчетности малопригодны для внутреннего управления торговой организации?

19. Какие показатели финансового учета могут использоваться менеджерами торговой организации?

20. Как определяется выгодный уровень дебиторской задолженности торговой организации?

21. Почему некоторые торговые организации продолжают функционировать, несмотря на то, что в течение длительного времени имеют убытки?

22. Может ли прибыльная торговая организация иметь проблемы с денежной наличностью, а убыточная торговая организация «купаться» в деньгах? Если да, то почему и в каких случаях?



23. Что происходит с пассивами торговой организации, если погашается кредиторская задолженность за счет денежных средств на расчетном счете; если увеличивают долгосрочный кредит, чтобы покрыть задолженность по ссуде, предоставленной на 6 месяцев?

24. Для чего создаются и отражаются в бухгалтерском балансе торговой организации резервы? Почему они редко представлены денежными средствами?

25. Каковы налоговые последствия и другие аргументы, по которым торговая организация должна ограничивать использование кредитных обязательств?

26. Почему торговой организации с преобладающей долей собственного капитала легче избежать участи быть ликвидированной, чем организации с небольшой частью собственного капитала?

### *Тест*

Из предложенных вариантов ответа выберите один или несколько правильных.

1. Каков бухгалтерский управленческий учет по сравнению с бухгалтерским финансовым учетом?

*Варианты ответа:*

- а) более точен;
- б) менее точен;
- в) точность данных финансового и управленческого учета примерно одинакова.

2. Входит ли использование данных бухгалтерского финансового учета в систему бухгалтерского управленческого учета?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет;
- в) вопрос решается по усмотрению руководства торговой организации.

3. Всегда ли расходы, отраженные в бухгалтерском финансовом учете, релевантны?

*Варианты ответа:*

- а) всегда релевантны;

- б) всегда нерелевантны;
- в) могут быть релевантными и нерелевантными.

4. Каким должен быть состав затрат в бухгалтерском управленческом учете по элементам издержек в отличие от бухгалтерского финансового учета?

*Варианты ответа:*

- а) единым для всех торговых организаций;
- б) разным для всех организаций одной отрасли;
- в) регламентироваться правилами налогового учета.

5. В какой системе учета обязательно калькулирование себестоимости единицы продукции?

*Варианты ответа:*

- а) в системе бухгалтерского финансового учета;
- б) в системе бухгалтерского налогового учета;
- в) в системе бухгалтерского управленческого учета.

6. Возможен ли прирост денежных средств у торговой организации к концу отчетного периода?

*Варианты ответа:*

- а) возможен, только если торговая организация прибыльна;
- б) может быть и в случае убыточной торговой организации;
- в) никак не связан с результатами финансовой деятельности торговой организации.

7. Может ли торговая организация, имеющая много денег на расчетных и валютных счетах, быть неприбыльной?

*Варианты ответа:*

- а) может;
- б) не может.

8. Что необходимо для улучшения финансового положения торговой организации?

*Варианты ответа:*

- а) чтобы дебиторская задолженность была выше кредиторской;

- б) чтобы кредиторская задолженность превышала дебиторскую;
- в) чтобы дебиторская задолженность была равна кредиторской.

### **Задания для практических занятий**

**Задание 2.1.** Розничная торговая организация имела к началу июня товарный запас в размере 360 т муки, которую она приобрела у оптовой торговой организации для перепродажи в розницу по следующим ценам: 300 т – по 400 р., 60 т – по 380 р. за 1 т. К 30 июня цена на муку возросла до 500 р. К концу отчетного периода розничная торговая организация продала 320 т муки по средней цене 450 р. за 1 т.

Остаток нерезализованного товара составил 50 т и был оценен по 370 р. за 1 т, поскольку к тому времени цена на муку понизилась.

На основании приведенной информации необходимо определить следующее:

- стоимость остатка непроданной муки к 30 июня;
- прибыль торговой организации.

Укажите, какое влияние на величину финансового результата оказало повышение цены продажи муки до 500 р. за 1 т.

**Задание 2.2.** Проведите анализ платежеспособности и финансовой устойчивости Вилейского филиала Минского облпо. Сделайте соответствующие выводы по рассчитанным показателям платежеспособности и финансовой устойчивости и внесите предложения по их оптимизации.

Данные для проведения анализа показателей платежеспособности и финансовой устойчивости Вилейского филиала Минского облпо представлены в таблице 1.

**Таблица 1 – Динамика показателей платежеспособности и финансовой устойчивости Вилейского филиала Минского облпо за 2018 г., тыс. р.**

Показатели	На 1 января 2018 г.	На 1 января 2019 г.	Темп роста, %, или отклонение (+; –)
Долгосрочные активы	2 133	2 175	
Краткосрочные активы, всего	1 996	1 874	
В том числе:			
денежные средства и их эквиваленты	163	166	
краткосрочные финансовые вложения	9	60	
Собственный капитал	1 789	1 401	

Окончание таблицы 1

Показатели	На 1 января 2018 г.	На 1 января 2019 г.	Темп роста, %, или отклонение (+; –)
Долгосрочные обязательства	788	858	
Краткосрочные обязательства	1 552	1 790	
Итог бухгалтерского баланса	4 129	4 049	
Собственные оборотные средства			
Показатели платежеспособности и финансовой устойчивости:			
коэффициент абсолютной ликвидности			
коэффициент текущей ликвидности			
коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (собственными краткосрочными активами)			
коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами			
коэффициент финансовой независимости (автономии)			
коэффициент капитализации			

Сделайте соответствующие выводы по рассчитанным показателям платежеспособности и финансовой устойчивости торговой организации и определите тенденцию рассчитанных показателей.

### ***Задания для самостоятельной работы***

**Задание 2.3.** Изучите и проанализируйте данные бухгалтерской отчетности (бухгалтерского баланса, отчета о прибылях и убытках, отчета об изменении капитала, отчета о движении денежных средств, отчета о целевом использовании полученных средств) конкретной торговой организации со следующих позиций:

- учредителя;
- управляющего банком, обслуживающего данную торговую организацию;
- работника торговой организации;
- студента, изучающего бухгалтерский управленческий учет.

Укажите, какие комментарии вы сделаете в каждом конкретном случае и какие вопросы задали бы директору и главному бухгалтеру торговой организации.

**Задание 2.4.** Розничная торговая организация продала новый автомобиль за 10 000 р. и купила старый за 2 000 р., отремонтировала его и продала за 6 000 р. Затраты на приобретение нового автомобиля – 9 000 р., расходы по ремонту старого автомобиля списаны на текущие расходы организации.

Дайте ответы на следующие вопросы:

– Какую прибыль (без вычета налогов) получила розничная торговая организация?

– Как изменятся финансовые результаты розничной торговой организации, если старый автомобиль продать на следующий год, а в отчетном году учесть в составе объектов основных средств в запасе?

**Задание 2.5.** Оцените показатели деловой активности Вилейского филиала Минского облпо на основании данных таблицы 2. Сделайте соответствующие выводы по рассчитанным показателям деловой активности торговой организации.

Таблица 2 – Динамика показателей деловой активности Вилейского филиала Минского облпо в 2017–2018 гг.

Показатели	2017 г.	2018 г.	Темп роста или отклонение (+; -)
Среднегодовая стоимость активов, тыс. р.	4 089	4 567	
Среднегодовая стоимость краткосрочных активов, всего, тыс. р.	1 935	2 340	
В том числе:			
запасы	1 515	2 001	
краткосрочная дебиторская задолженность	214	267	
Среднегодовая величина краткосрочной кредиторской задолженности, тыс. р.	1 426	1 765	
Выручка от реализации товаров, продукции, работ, услуг, тыс. р.	15 203	10 749	
Себестоимость реализованной продукции, товаров, работ, услуг, тыс. р.	11 770	8 326	
Показатели интенсивности использования средств:			
коэффициент общей оборачиваемости капитала			
коэффициент оборачиваемости краткосрочных активов			

Окончание таблицы 2

Показатели	2017 г.	2018 г.	Темп роста или отклонение (+; -)
Время обращения, дней: краткосрочных активов			
запасов			
краткосрочной дебиторской задолженности			
краткосрочной кредиторской задолженности			
Продолжительность операционного цикла, дней			

### **Тема 3. ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ В БУХГАЛТЕРСКОМ УПРАВЛЕНЧЕСКОМ УЧЕТЕ ОРГАНИЗАЦИЙ ТОРГОВЛИ И ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ**

#### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Что понимается под трансфертной ценой?
2. На основании чего устанавливаются затратные трансфертные цены?
3. Каковы методы определения трансфертных цен?
4. При каких условиях возможно применение рыночных цен в качестве трансфертных?
5. На основе чего устанавливаются рыночные и затратные трансфертные цены между покупателями и продавцами при возникновении разногласий?
6. В чем состоит сущность анализа соотношения «затраты – объем – прибыль» или CVP-анализа при формировании ценовой политики в торговле и общественном питании?

#### ***Тест***

Из предложенных вариантов ответа выберите один или несколько правильных.

1. Что представляет собой трансфертная цена?

*Варианты ответа:*

- а) рыночную цену;
- б) цену, по которой центр ответственности передает свои товары (продукцию, работы, услуги) другим центрам ответственности внутри организации или продает их на сторону другой организации;
- в) отпускную цену поставщика без налога на добавленную стоимость (НДС).

2. На основании чего устанавливаются затратные трансфертные цены?

*Варианты ответа:*

- а) переменных затрат;
- б) полных затрат;
- в) полных затрат и прибыли;
- г) все ответы верны.

3. Какие существуют методы определения трансфертных цен?

*Варианты ответа:*

- а) на основе рыночных цен;
- б) на основе затрат;
- в) договорные трансфертные цены;
- г) все ответы верны.

4. При каких условиях возможно применение рыночных цен в качестве трансфертных?

*Варианты ответа:*

- а) при достаточно высокой степени децентрализации управления, при которой центры ответственности обладают полномочиями продавать и покупать продукцию как в своей организации, так и на стороне;
- б) при наличии устойчивых рыночных цен на продукцию (работы, услуги) центров ответственности;
- в) при колебании рыночных цен;
- г) ответы а, б.

5. На основе чего устанавливаются рыночные и затратные трансфертные цены между покупателями и продавцами при возникновении разногласий?

*Варианты ответа:*

- а) на основе переговоров;
- б) через арбитражный суд;
- в) все ответы верны.

**Задания для практических занятий**

**Задание 3.1.** Примите управленческое решение по определению цены на продукцию собственного производства (булочки) по сырьевому набору или на основе себестоимости и уровня рентабельности.

Калькуляцию формирования цены реализации на основе себестоимости и уровня рентабельности представьте по форме таблицы 3.

Таблица 3 – Калькуляция реализации цены булочки

Статья затрат	Сумма
1. Сырье, р.	
2. Заработная плата с начислениями, р.	40
3. Отчисления от заработной платы (34% + 0,8%), %	14
4. Общепроизводственные расходы, р.	28
5. Общехозяйственные расходы, р.	44
6. Прочие расходы, р.	15
7. Полная себестоимость (стр. 1 + стр. 2 + стр. 3 + стр. 4 + стр. 5 + стр. 6)	
8. Прибыль (стр. 7 · 10 : 100), р.	
9. Рентабельность, % к себестоимости	
10. Цена без НДС (стр. 7 + стр. 8), р.	
11. Сумма НДС (стр. 10 · 10 : 100), р.	
12. Цена с НДС (стр. 10 + стр. 11), р.	
13. Цена с округлением, р.	

Нормы закладки сырья по сборнику рецептов представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Нормы закладки сырья по сборнику рецептов для булочки

Сырье	Масса, кг	Цена, р.	Сумма, р.
Пудра рафинадная	0,250	5 420	
Корица	0,150	59 100	
Масло растительное	0,028	9 300	
Меланж	1,120	8 410	



## Окончание таблицы 4

Сырье	Масса, кг	Цена, р.	Сумма, р.
Дрожжи	0,270	4 180	
Соль	0,039	1 650	
Маргарин	0,850	3 270	
Сахар-песок	1,100	2 890	
Мука	4,700	3 400	
Общая стоимость сырьевого набора на 100 изделий			
Стоимость сырьевого набора на 1 изделие			

Уровень рентабельности – 10%.

Ставка отчислений на обязательное страхование от несчастных случаев на производстве – 0,8%. Ставка НДС – 10%. Торговая надбавка – 30%. Наценка на булочную продукцию объектов общественного питания – 60%.

**Задание 3.2.** Торговая организация оказывает покупателям сопутствующие услуги по оверлочиванию ковров, подрубке штор и подгонке длины костюмов (рукавов и штанин).

На основании представленной информации выполните следующее:

– Рассчитайте удельный маржинальный доход с каждого вида услуг.

– Определите, как изменится количество потенциальных клиентов при снижении цен на подгонку длины костюмов на 5%, подрубку штор – на 10, по оверлочиванию ковров – на 15%.

– Примите управленческое решение о целесообразности снижения цен на услуги.

Зависимость между снижением цены и увеличением спроса определяется формулой

$$X = \frac{\Delta \ddot{O} \cdot \dot{A}}{\ddot{O}} \cdot 100\%,$$

где  $X$  – изменение спроса на услугу, %;

$\Delta C$  – снижение цены на услугу, р.;

$E$  – коэффициент эластичности спроса;

$C$  – первоначальная цена услуги, р.

Решение задачи представьте по форме таблицы 5.

Таблица 5 – Расчет прибыли от реализации сопутствующих услуг торговой организации

Показатели	Виды сопутствующих услуг торговой организации			Итого
	Подгонка длины костюмов	Подрубка штор	Оверлочивание ковров	
Цена одной услуги после снижения, р.				–
Удельные переменные затраты, р.				–
Удельный маржинальный доход, р.				–
Количество предоставляемых услуг, чел.				–
Совокупный маржинальный доход, р.				–
Постоянные затраты, р.	–	–	–	
Прибыль от реализации услуг, р.				

Показатель эластичности спроса по подгонке длины костюмов – 1,5; по подрубке штор – 1,5; оверлочиванию ковров – 1,2. Рост эластичности спроса зависит от цены и спроса на услугу.

Данные для расчета удельного маржинального дохода с каждого вида услуг представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Данные для расчета удельного маржинального дохода с каждого вида сопутствующих услуг торговой организации

Показатели	Вид сопутствующих услуг торговой организации		
	Подгонка длины костюмов	Подрубка штор	Оверлочивание ковров
Цена одной услуги, р.	61,95	98,93	1 239,64
Удельные переменные затраты, р.	18,99	34,43	703,84
Удельный маржинальный доход, р.			
Количество предоставляемых услуг, чел.	882	1 008	56

Постоянные затраты за месяц составили 77 436 р.

### ***Задания для самостоятельной работы***

**Задание 3.3.** Цена единицы товара на основе затрат рассчитывается в следующем порядке:

$$\text{Цена} = \text{Затраты} + \text{Наценка.}$$

Наценка определяется путем умножения суммы затрат на процент, определенный руководством организации.

В вышеуказанной формуле используются четыре вида затрат:

- $A$  – переменные производственные затраты;
- $B$  – полные производственные затраты;
- $B$  – полные общие затраты (как производственные, так и сбытовые);
- $\Gamma$  – полные переменные затраты (как производственные, так и сбытовые).

Рассчитайте цену единицы товара для каждого из четырех вариантов затрат, используя данные таблицы 7.

Таблица 7 – Расчет цены единицы товара

Виды затрат	Величина затрат, р.	Размер наценки, %	Расчет цены, р.
1. Переменные производственные затраты на единицу товара ( $A$ )	4,0	150	
2. Постоянные производственные расходы на единицу товара	2,5		
3. Полная производственная себестоимость единицы товара ( $B$ ) (стр. 1 + стр. 2)	6,5	53,8*	
4. Переменные расходы на единицу товара	0,5		
5. Постоянные расходы по сбыту на единицу товара	1		
6. Полная себестоимость единицы товара ( $B$ ) (стр. 3 + стр. 4 + стр. 5)	8	25	
7. Переменные производственные затраты на единицу товара ( $A$ )	4		
8. Переменные сбытовые расходы на единицу товара	0,5		
9. Полные переменные затраты на единицу товара ( $\Gamma$ ) (стр. 7 + стр. 8)	4,5	122	
Примечание – Значком «*» отмечены расходы, рассчитанные на 50 000 банок, планируемых к производству и продаже.			

**Задание 3.4.** Определите величину наценки на товар для полной себестоимости, используя нижеприведенную информацию.

Полная себестоимость одной банки джема (см. таблицу 7) составляет 8 р. Полная себестоимость 50 000 банок составит 400 000 р. Общая сумма прибыли на вложенный капитал – 100 000 р. (200 000 · 50%).

Таким образом, организация должна получить 500 000 р. выручки от реализации джема.

**Задание 3.5.** Рассчитайте величину наценки на товар для сокращенной себестоимости, определенной по общим переменным затратам (см. таблицу 7). Величина наценки в этом случае должна обеспечить как достижение показателя запланированной прибыли, так и покрытие постоянных расходов, которые составляют 175 000 р.  $(2,5 + 1) \times 50 000$ ).

Общие полные переменные затраты на 1 банку джема (см. таблицу 7) составляют 4,5 р. Полные переменные затраты на весь планируемый объем производства – 225 000 р.  $(50 000 \text{ банок} \cdot 4,5 \text{ р.})$ .

**Задание 3.6.** Определите процент скидки с цены товара при следующих условиях:

- В марте закуплено для реализации 500 ед. товара по цене 10 р. за 1 ед.
- В апреле – июле продано 300 ед. товара по цене 20 р. за 1 ед.
- В начале августа непроданный товар был уценен до 15 р. за 1 ед., по этой цене он был продан в количестве 100 ед.

## **Тема 4. БУХГАЛТЕРСКИЙ УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ ЗАПАСОВ**

### ***Вопросы и задания для самоконтроля***

1. Что понимается под запасами? Каковы виды и функции запасов?
2. Каковы функции управления краткосрочными оборотными активами (запасами) в организациях потребительской кооперации?
3. Какие факторы влияют на структуру краткосрочных оборотных активов (запасов)? Каковы принципы управления ими?
4. Как классифицируются запасы в торговых организациях и на промышленных предприятиях потребительской кооперации?
5. Каковы соотношения доходности и риска при консервативном, умеренном и агрессивном подходах управления запасами в организациях потребительской кооперации?
6. Каковы соотношения доходности и риска при консервативном, умеренном и агрессивном подходах управления дебиторской задолженностью в организациях потребительской кооперации?

7. Каковы соотношения доходности и риска при консервативном, умеренном и агрессивном подходах управления денежными средствами в организациях потребительской кооперации?

8. Назовите виды логистических систем запасов. Дайте их характеристику.

9. Как влияет организация товарообеспечения и реализация товаров в торговых организациях потребительской кооперации на состав, содержание и использование информации бухгалтерского управленческого учета?

10. В чем сущность модели экономически обоснованного размера заказа (оптимизации величины товарных запасов) в организациях потребительской кооперации?

11. Какие существуют возможности применения ABC-анализа при управлении товарными запасами в организациях потребительской кооперации?

12. Назовите методы стоимостной оценки запасов. Дайте характеристику каждого из них.

13. Как влияет выбор метода оценки запасов на показатели бухгалтерской финансовой отчетности?

14. Каким образом современные технологии влияют на управление товарными запасами?

### *Тест*

Из предложенных вариантов ответа выберите один или несколько правильных.

1. Какие известны основные причины создания запасов?

*Варианты ответа:*

- а) близкое нахождение запасов к клиентам, а значит, более высокий уровень обслуживания клиентов;
- б) сокращение затрат;
- в) создание запасов на непредвиденные случаи;
- г) все ответы верны.

2. Какие функции выполняют товарные запасы?

*Варианты ответа:*

- а) ослабляют зависимость между производителем, продавцом и потребителем;

- б) ухудшают экономику производства;
- в) позволяют увеличивать издержки на покупку и транспортировку;
- г) действуют как страховка от непредвиденных обстоятельств.

3. К чему приводят завышенные товарные запасы?

*Варианты ответа:*

- а) к ускорению товарооборачиваемости;
- б) к росту товарных потерь и других расходов;
- в) к ухудшению качества и порче товаров.

4. К чему приводят заниженные товарные запасы?

*Варианты ответа:*

- а) к перебоям в торговле и общественном питании;
- б) к увеличению объема розничного товарооборота;
- в) к ускорению товарооборачиваемости.

5. Как классифицируются товарные запасы для целей бухгалтерского управленческого учета в зависимости от товарооборота?

*Варианты ответа:*

- а) нормируемые и ненормируемые;
- б) условно-переменные и условно-постоянные;
- в) текущие и сезонные;
- г) соответствующие спросу и не пользующиеся спросом.

6. Как классифицируются товарные запасы для целей управленческого учета по направлениям выбытия?

*Варианты ответа:*

- а) товарные потери;
- б) продажа физическим и юридическим лицам;
- в) возврат поставщику;
- г) текущие и сезонные.

7. Что свидетельствует о факте затоваривания?

*Варианты ответа:*

- а) рост товарооборота отстает от роста товарных запасов;
- б) рост товарооборота опережает рост товарных запасов;
- в) рост товарооборота равен росту товарных запасов.

8. На какие категории делится АВС-анализ товарных запасов?

*Варианты ответа:*

- а) А – промежуточные; В – наименее ценные; С – наиболее ценные;
- б) А – наиболее ценные; В – промежуточные; С – наименее ценные;
- в) А – наиболее ценные; В – наименее ценные; С – промежуточные.

9. Какие существуют проблемы управления дебиторской задолженностью?

*Варианты ответа:*

- а) нет достоверной информации о сроках погашения обязательств организаций-дебиторов;
- б) не регламентирована работа с просроченной дебиторской задолженностью;
- в) отсутствуют данные о росте затрат, связанных с увеличением размера дебиторской задолженности и времени ее оборачиваемости;
- г) не проводится оценка кредитоспособности покупателей и эффективности кредитования;
- д) все ответы верны.

10. Какая информация необходима для управления дебиторской задолженностью?

*Варианты ответа:*

- а) данные о выставленных дебиторам счетах, которые не оплачены на настоящий момент;
- б) время просрочки платежа по каждому из счетов;
- в) размер безнадежной и сомнительной дебиторской задолженности;
- г) кредитная история контрагента (средний период просрочки, средняя сумма кредита);
- д) все ответы верны.

11. В чем заключается сущность казначейского принципа исполнения платежей с целью минимизации риска утраты активов?

*Варианты ответа:*

- а) исключаются внеплановые платежи;
- б) обеспечивается точное соответствие движения денежных средств установленному плану и возможность построения достоверного отчета о движении денежных средств прямым методом;

- в) в случае невыполнения доходных статей приостанавливается финансирование расходных;
- г) все ответы верны.

### *Задание для практических занятий*

**Задание 4.1.** Выполните следующее:

– Изучите состав и структуру товарных запасов и товарооборота оптовой торговой организации (таблица 8). Результаты анализа представьте по форме таблицы 9.

**Таблица 8 – Структура товарных запасов и товарооборота в оптовой торговой организации, тыс. р.**

Товарная группа	Остатки на 1 января прошлого года	Товарооборот за прошлый год	Остатки на 1 января отчетного года	Товарооборот за отчетный год	Остатки на 1 января текущего года
Мясо	380	1 641	356	1 969	34
Колбасные изделия и копчености	–	–	–	9	–
Консервы мясные	165	898	117	1 832	88
Сыры жирные, включая брынзу	63	486	59	865	31
Цельномолочная продукция (в пересчете на молоко)	180	825	163	1 393	20
Консервы молочные	44	196	38	517	7
Яйца	–	–	–	3	–
Масло растительное	248	2 890	226	5 555	422
Маргариновая продукция	12	21	8	22	1
Майонез	73	531	67	674	32
Соль пищевая	50	119	44	125	5
Сахар	57	625	51	707	11
Кондитерские изделия, всего	500	2 663	493	3 220	186
В том числе сахаристые в целом	–	1 927	385	1 610	80
из них шоколад и шоколадные изделия	–	1 927	385	1 610	80
Макаронные изделия	562	1 476	554	2 759	108
Мука	233	944	227	1 052	36
Крупа, всего	621	1 926	613	2 682	103



## Окончание таблицы 8

Товарная группа	Остатки на 1 января прошлого года	Товарооборот за прошлый год	Остатки на 1 января отчетного года	Товарооборот за отчетный год	Остатки на 1 января текущего года
В том числе:					
рис	254	809	257	1 153	44
гречка	367	1 117	356	1 529	59
Чай	348	1 074	336	1 984	95
Кофе	1 079	2 561	1 038	3 373	216
Овощи	55	335	44	671	16
Консервы овощные	546	1 534	520	2 741	116
Рыба и морепродукты пищевые (без рыбных консервов)	687	2 793	656	4 843	132
Консервы и пресервы рыбные	699	1 186	673	2 773	100
Соки	810	2 706	3 075	3 521	131
Водка	201	1 799	170	2 358	105
Ликеро-водочные изделия	450	1 297	437	2 426	150
Вина виноградные	550	2 766	535	4 354	371
Вина плодовые	485	1 925	454	2 603	194
Винные плодовые напитки	11	20	7	166	14
Шампанское	413	1 086	396	1 549	64
Пиво	462	2 521	441	4 700	119
Безалкогольные напитки	463	1 260	429	2 146	80
Вода минеральная	125	905	1 022	1 377	131
Папиросы и сигареты	38	143	29	333	4
Прочие продовольственные товары	2 380	7 226	2 359	8 652	639
Прочие непродовольственные товары	3 180	5 054	3 110	13 237	1 249
Итого	16 170	53 435	18 746	87 195	5 011

Таблица 9 – Анализ товарных запасов и товарооборота в оптовой торговой организации

Товарная группа	Фактически за прошлый год		Фактически за отчетный год		Отклонение (+; -)		Темп роста, %
	Сумма, тыс. р.	Удельный вес, %	Сумма, тыс. р.	Удельный вес, %	по сумме	по удельному весу	

– Проведите анализ товарных запасов и объемов продаж при помощи ABC-анализа, т. е. путем деления товарных запасов на три категории:

- А – наиболее ценные;
- В – промежуточные;
- С – наименее ценные.

Сравните фактический объем продаж товаров трех категорий и остатки товарных запасов на складе, сделайте выводы о целесообразности дополнительной закупки, расширения товарного ассортимента или проведения акций по ускорению реализации. Результаты анализа представьте по форме таблицы 10.

Таблица 10 – Анализ товарных запасов и объемов реализации при помощи ABC-анализа в оптовой торговой организации

Товарная группа	Стоимость, тыс. р.	Удельный вес, %	Нарастающий итог, %	Категория
-----------------	--------------------	-----------------	---------------------	-----------

– Рассчитайте влияние факторов на оптовый товарооборот, связанных с товарным обеспечением. Прочее выбытие товарных запасов за прошлый год составило 1 484 тыс. р., за отчетный год – 6 115 тыс. р. Объем оптового товарооборота зависит от периодичности поступления и выбытия товаров, состояния товарных запасов. Эта зависимость может быть выражена формулой товарного баланса

$$Z_n + I = \dot{O}_{no} + \hat{A} + C_e \Rightarrow \dot{O}_{no} = Z_n + I - \hat{A} - C_e,$$

где  $Z_n$  – запасы товаров на начало года, тыс. р.;

$I$  – объем поступивших (приобретенных) товаров за отчетный год, тыс. р.;

$T_{opt}$  – объем оптового товарооборота за отчетный год, тыс. р.;

$B$  – прочее выбытие товаров за отчетный год, тыс. р.;

$Z_k$  – запасы товаров на конец отчетного года, тыс. р.

Результаты анализа представьте по форме таблицы 11.

– Изучите товарооборачиваемость в днях и количестве оборотов, сопоставьте с результатами ABC-анализа.

**Таблица 11 – Расчет влияния товарных запасов на оптовый товарооборот в оптовой торговой организации, тыс. р.**

Показатели	Прошлый год	Отчетный год	Отклонение	Влияние на товарооборот
Товарные запасы на начало года				
Поступление товаров				
Прочее выбытие товаров				
Товарные запасы на конец года				
Оптовый товарооборот				

– Рассчитайте показатели оценки эффективности использования товарных запасов. Результаты анализа представьте по форме таблицы 12.

**Таблица 12 – Динамика показателей эффективности использования товарных запасов в оптовой торговой организации**

Показатели	Прошлый год	Отчетный год	Отклонение (+; -)	Темп роста, %
Оптовый товарооборот, тыс. р.				
Объем товарных ресурсов, тыс. р.				
Объем оптового товарооборота на 1 р. товарных ресурсов, р.				
Объем товарных ресурсов на 1 р. оптового товарооборота, р.				
Прочее выбытие товаров, тыс. р.				
Прочее выбытие товаров к объему оптового товарооборота, %				
Прочее выбытие товаров к объему товарных ресурсов, %				

– На основании данных таблиц 13, 14 изучите влияние факторов, связанных с эффективностью использования трудовых ресурсов (среднесписочная численность магазина-склада составила 66 и 75 чел. за прошлый и отчетный год, соответственно) и материально-технической базы (среднегодовая стоимость основных средств магазина-склада составила 2 714 и 3 617 тыс. р. за прошлый и отчетный годы, соответственно) по традиционной методике и методом интегрирования.

Таблица 13 – Расчет влияния эффективности использования трудовых ресурсов на динамику оптового товарооборота в оптовой торговой организации, тыс. р.

Фактор	Алгоритм (формула) расчета	Влияние на динамику оптового товарооборота	
		Расчет	Сумма
Изменение численности работников магазина-склада	$\pm \Delta \sum T_{\text{п} \delta (\times)} = (\times_1 - \times_0) \cdot \dot{I}_{\text{пр}0}$		
Изменение производительности труда работников магазина-склада	$\pm \Delta \sum \dot{O}_{\text{п} \delta (\dot{I} \delta)} = (\dot{I}_{\delta \delta 1} - \dot{I}_{\delta \delta 0}) \cdot \times_1$		
Итого	–	–	

Таблица 14 – Расчет влияния среднегодовой стоимости основных средств на динамику оптового товарооборота в оптовой торговой организации, тыс. р.

Фактор	Алгоритм (формула) расчета	Влияние на динамику оптового товарооборота	
		Расчет	Сумма
Изменение среднегодовой стоимости основных средств магазина-склада	$\pm \Delta \sum T_{\text{п} \delta (\dot{I} \tilde{N})} = (\dot{I} \tilde{N}_1 - \dot{I} \tilde{N}_0) \cdot \hat{O}_{oc0}$		
Изменение фондоотдачи основных средств магазина-склада	$\pm \Delta \sum \dot{O}_{\text{п} \delta (\hat{O} \tilde{m})} = (\hat{O}_{\tilde{m}1} - \hat{O}_{\tilde{m}0}) \cdot \dot{I} \tilde{N}_1$		
Итого	–	–	

Расчет методом интегрирования производится по следующим формулам:

$$\Delta XF = \frac{Y_0 \cdot \Delta X + \Delta X \cdot \Delta Y}{2};$$

$$\Delta YX = \frac{X_0 \cdot \Delta Y + \Delta X \cdot \Delta Y}{2},$$

где  $\Delta XF$  – изменение результирующего показателя за счет изменения фактора  $X$  (производительности труда);  
 $\Delta YX$  – изменение результирующего показателя за счет изменения фактора  $Y$  (численности);

$\Delta X, \Delta Y$  – отклонение фактических данных отчетного года от базисных по изучаемым факторам;  
 $X_0, Y_0$  – базисные значения факторов  $X$  и  $Y$ .

Выработайте управленческие решения по управлению товарными запасами и оптовым товарооборотом оптовой торговой организации.

### *Задания для самостоятельной работы*

**Задание 4.2.** На основании данных таблицы 15 проранжируйте ассортимент товарных запасов с учетом вклада от продажи каждого товара в общую выручку (т. е. отделите «нужные» товары от «ненужных»).

Таблица 15 – **Отчет о реализации товаров**

Товар	Число заказов в год	Объем продаж за год, шт.	Стоимость проданного товара, р.
1-й	2	12 000	300 000
2-й	4	6 000	75 000
3-й	50	2 500	6 500

Сделайте соответствующие выводы.

**Задание 4.3.** Проведите анализ оборачиваемости и структуры товарных запасов в торговой организации. Сделайте соответствующие аргументированные выводы.

Определите излишние запасы и выявите причины их возникновения. Дайте ответы на следующие вопросы:

- К чему приведет избавление от излишних запасов?
- Как это повлияет на их оборачиваемость и общую стоимость запасов?
- Как избежать возникновения избыточных запасов?

Составьте DRP-отчет (Distribution Requirements Planning – планирование поставки запасов), используя нижеприведенную информацию.

Торговая организация, осуществляя заказ товара на сумму не менее 1 000 р. раз в неделю, могла рассчитывать на его доставку за счет поставщика. Не весь товар распродавался покупателям. Однако поскольку он пользовался стабильным спросом, закупки все равно про-

изводились в расчете на то, что в конечном итоге весь товар будет распродан.

Через некоторое время в результате этого на складе торговой организации образовался 14-месячный запас товара, что привело к тому, что коэффициент годового оборота запаса снизился (таблица 16).

Таблица 16 – Анализ оборачиваемости и структуры запасов

Категория товара	Объем реализованных товаров, шт.	Структура продаж в процентах к общему объему реализации	Выручка от реализации, р.	Стоимость запасов на складе на начало года, р.	Структура запасов, хранящихся на складе, в процентах к общей стоимости запасов	Излишек запасов		Число оборотов (гр. 4 : гр. 5)
						в сумме, р.	в процентах от стоимости запасов на складе (гр. 7 : гр. 5)	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<i>A</i>	90		4 145 488	706 884		88 762		
<i>B</i>	172		785 693	363 708		85 528		
<i>C</i>	267		208 091	175 943		71 039		
<i>D</i>	524		52 195	203 230		170 129		
<i>X</i>	51		0,18	38 693		38 693		
Итого	1 104	100	5 191 467	1 488 458	100	454 151		

**Задание 4.4.** Стандартное условие отгрузки товаров в рассрочку в торговой организации – оплата поставленных товаров в течение установленного в договоре количества дней от даты поступления товара на склад покупателя или от даты отгрузки товара со склада. В соответствии с типовыми условиями предоставления отсрочки платежа в системе управления дебиторской задолженностью была реализована возможность учета периода отсрочки платежа и времени нахождения товаров в пути.

На основании данных таблицы 17 проконтролируйте, выступая в роли менеджера по продажам, поступление дебиторской задолженности, своевременность платежей и отреагируйте на возникновение просроченных обязательств со стороны дебиторов. Сделайте аргументированные выводы.

Таблица 17 – **Критический срок оплаты по выставленным счетам для торговой организации на 12 февраля 2019 г.**

Номер счета-фактуры	Число и месяц	Сумма, тыс. р.	Число и месяц	Стоимость отгруженных товаров, тыс. р.	Условия оплаты	Время в пути, дней	Отсрочка по договору, дней	Критический срок оплаты
103	25 декабря	100	27 декабря	100	От даты получения	12	5	13 января
109	27 декабря	600	29 декабря	200	От даты отгрузки	–	10	8 января
			29 декабря	200		–	15	13 января
			29 декабря	150		–	20	18 января
			29 декабря	50		–	25	23 января
141	3 января	650	8 января	650	От даты получения	2	10	20 января
			9 января	150		12	10	31 января

**Задание 4.5.** Составьте отчет о списании дебиторской задолженности торговой организации на 12 февраля 2019 г., используя данные таблицы 18.

Проконтролируйте критический срок оплаты дебиторской задолженности, период просрочки платежа. Определите средневзвешенный период просрочки платежа.

Сделайте аргументированные выводы.

Таблица 18 – **Отчет о списании дебиторской задолженности торговой организации на 12 февраля 2019 г.**

Счета-фактуры выставленные		Платежные поручения полученные		Текущая задолженность на дату поступления платежа, тыс. р.	Период просрочки, дней
Номер	Критический срок оплаты по выставленному счету	Дата	Сумма, тыс. р.		
103	13 января	18 января	16	100	
		20 января	20	84	
		22 января	50	64	
		23 января	14	14	

Окончание таблицы 18

Счета-фактуры выставленные		Платежные поручения полученные		Текущая задолженность на дату поступления платежа, тыс. р.	Период просрочки, дней
Номер	Критический срок оплаты по выставленному счету	Дата	Сумма, тыс. р.		
109	8 января	6 января	200	200	
	13 января	16 января	200	200	
	18 января	22 января	100	150	
		23 января	50	50	
23 января	29 января	50	50		
141	20 января	22 января	450	450	
	31 января	30 января	150	150	

Отрицательный период просрочки означает, что платеж покупателем был осуществлен до наступления критического срока оплаты.

## **Тема 5. КРАТКОСРОЧНОЕ ПРОГНОЗИРОВАНИЕ РАСХОДОВ И ПРИБЫЛИ В ТОРГОВЛЕ И ОБЩЕСТВЕННОМ ПИТАНИИ**

### *Вопросы для самоконтроля*

1. Что понимается под понятиями «выручка», «доходы» и «прибыль»?
2. Как классифицируются доходы в торговле и общественном питании в системе бухгалтерского управленческого учета?
3. Как формируется информация о расходах на реализацию товаров в целях управления?
4. Каковы возможности использования систем «стандарт-кост», «директ-кост», ABC-анализа в управленческом учете организаций торговли и общественного питания?
5. В чем состоит сущность анализа соотношения «затраты – объем – прибыль» или CVP-анализа при формировании ценовой политики в торговле и общественном питании?
6. Какие существуют методики расчета рентабельности торговой организации?



## *Тест*

Из предложенных вариантов ответа выберите один или несколько правильных.

1. Какие затраты считаются расходами будущих периодов?

*Варианты ответа:*

- а) для покрытия которых не получены доходы;
- б) непредвиденные;
- в) сверхнормативные;
- г) не имеющие оценки.

2. Какие затраты не включаются в себестоимость продукции общественного питания?

*Варианты ответа:*

- а) отчисления в Фонд социальной защиты населения Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь (ФСЗН РБ);
- б) амортизация основных средств, используемых в предпринимательской деятельности;
- в) расходы на оплату труда;
- г) затраты по приобретению основных средств.

3. Как называются затраты, связанные с организацией, управлением и обслуживанием производства общественного питания?

*Варианты ответа:*

- а) прямые;
- б) накладные;
- в) дополнительные;
- г) вспомогательные.

4. В составе каких расходов учитывают коммерческие расходы в торговых организациях?

*Варианты ответа:*

- а) расходов по текущей деятельности;
- б) расходов на реализацию;
- в) расходов по инвестиционной деятельности;
- г) прочих расходов.

5. Какое наиболее точное определение категории «затраты»?

*Варианты ответа:*

- а) стоимостная оценка ресурсов, потребленных организацией в процессе производства и реализации товаров, продукции, выполнения работ, оказания услуг;
- б) стоимостная оценка использованных природных ресурсов, сырья, материалов, топлива, энергии, основных средств, трудовых ресурсов и прочих затрат на производство и продажу;
- в) все нормируемые затраты на производство и реализацию продукции;
- г) материальные затраты на производство и реализацию продукции.

6. Какие затраты включаются в элемент «Материальные затраты» в торговле и общественном питании?

*Варианты ответа:*

- а) стоимость потребленных сырья, материалов, топлива, полуфабрикатов, энергии, работ, услуг производственного характера, выполненных сторонними организациями;
- б) стоимость израсходованных на производство материалов;
- в) все затраты на производство продукции;
- г) затраты сырья, материалов, амортизация основных средств.

7. Какие затраты относятся к переменным в организациях торговли и общественного питания?

*Варианты ответа:*

- а) расход горючесмазочных материалов на работу автотранспорта;
- б) заработная плата уборщицы магазина;
- в) расходы на служебную командировку главного бухгалтера;
- г) расходы по аренде основных средств;
- д) расходы по транспортировке товаров к месту назначения;
- е) расходы на освещение, отопление административного здания;
- ж) расходы на освещение, отопление магазина;
- з) расходы на содержание пожарной охраны;
- и) отчисления на социальное страхование от суммы заработной платы продавцов;
- к) отчисления на социальное страхование от суммы заработной платы административно-управленческого персонала;
- л) расходы на упаковку товаров.

8. Как классифицируются затраты по элементам затрат в организациях торговли и общественного питания?

*Варианты ответа:*

- а) расходы на рекламу;
- б) расход строительных материалов на проведение ремонта объектов основных средств;
- в) вознаграждения по итогам работы за год;
- г) начисленная амортизация по основным средствам, используемым в предпринимательской деятельности;
- д) отчисления открытого акционерного общества (ОАО) «Белгосстрах» от суммы начисленной заработной платы продавцов по обязательному страхованию от несчастных случаев на производстве;
- е) потери от недостач в пределах норм естественной убыли по товарам;
- ж) заработная плата, начисленная рабочим по сдельным расценкам;
- з) заработная плата, начисленная за учебный отпуск работнику, обучающемуся на заочном отделении учреждения высшего образования;
- и) оплата услуг связи;
- к) материальная помощь работнику в связи с юбилеем;
- л) расходы на проведение обязательного аудита.

9. На чем основан анализ безубыточности?

*Варианты ответа:*

- 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.

10. Какое утверждение считается справедливым?

*Варианты ответа:*

- а) чем меньше удельный вес постоянных затрат в общей сумме затрат торговой организации, тем сильнее изменяется прибыль в зависимости от изменения выручки организации;
- б) чем больше удельный вес постоянных затрат в общей сумме затрат торговой организации, тем сильнее изменяется прибыль в зависимости от изменения выручки организации.

## ***Задания для практических занятий***

**Задание 5.1.** Затраты розничной торговой организации включают следующее:

- расходы на рекламу;
- командировочные расходы аппарата управления;
- заработную плату продавцов;
- заработную плату аппарата управления;
- амортизацию объектов основных средств офиса;
- стоимость освещения и отопления здания офиса;
- стоимость аренды помещения;
- страхование машин, оборудования;
- маркетинговые расходы;
- заработную плату работников отдела контроля;
- оплату работ по сертификации товаров;
- содержание и обслуживание средств сигнализации;
- оплату аудиторских услуг.

На основании вышеприведенной информации установите эластичность затрат по отношению к объему товарооборота по следующим группам затрат:

- переменные;
- постоянные;
- смешанные.

**Задание 5.2.** Затраты торговой организации включают следующее:

- амортизацию торгового оборудования;
- стоимость товаров;
- расходы на обслуживание торгового оборудования;
- расходы на оплату труда продавцов;
- расходы на оплату уборщика;
- расходы на оплату администрации торговой организации;
- расходы на рекламу;
- расходы на оплату электроэнергии, потребляемой торговым оборудованием;
- заработную плату начальника планового отдела;
- транспортные расходы по доставке товаров;
- заработную плату менеджера торговой организации.

На основании информации, представленной выше, определите и обоснуйте классификационные группы затрат исходя из отношения к изменению объема товарооборота торговой деятельности.

**Задание 5.3.** На основании данных аналитического учета по счету 44 «Расходы на реализацию», приведенных в таблице 19, выполните следующее:

- изучите состав и структуру расходов на реализацию торговой организации;
- определите сумму относительной экономии (перерасхода) по каждой статье расходов;
- произведите группировку расходов на условно-постоянные и условно-переменные в зависимости от изменения выручки;
- используя АВС-анализ, сделайте выводы в части целесообразности укрупнения или детализации отдельных статей расходов на реализацию;
- исходя из изученных вопросов выработайте управленческие решения в части управления расходами торговой организации по каждому пункту.

Таблица 19 – **Состав, структура и динамика расходов на реализацию в розничной торговле**

Статьи издержек обращения	Прошлый год		Отчетный год		Отклонение (+; -)		Относительная экономия (перерасход) (+; -)	Условно-постоянные (условно-переменные) расходы, тыс. р.
	Сумма, тыс. р.	Уровень, %	Сумма, тыс. р.	Уровень, %	Сумма, тыс. р.	Уровень, %		
Транспортные расходы	1 964		3 011					
Расходы на аренду (лизинг), содержание и обслуживание зданий	1 614		3 071					
Расходы на хранение, подработку, подсортировку, упаковку	–		66					
Потери товаров при транспортировке, хранении и реализации в пределах норм	–		56					
Расходы и отчисления на ремонт основных средств	301		575					

## Окончание таблицы 19

Статьи издержек обращения	Прошлый год		Отчетный год		Отклонение (+; -)		Относительная экономия (перерасход) (+; -)	Условно-постоянные (условно-переменные) расходы, тыс. р.
	Сумма, тыс. р.	Уровень, %	Сумма, тыс. р.	Уровень, %	Сумма, тыс. р.	Уровень, %		
Налоги, сборы и пошлины, включаемые в издержки обращения	7		52					
Расходы на оплату труда	3 312		5 941					
Отчисления на социальное страхование в ФСЗН РБ	1 114		2 022					
Расходы на уплату страховых взносов	49		77					
Амортизация основных средств и нематериальных активов	475		754					
Прочие расходы	1 523		1 203					
Всего расходов на реализацию	10 359		16 828					
В том числе:								
условно-постоянных								
условно-переменных								
Уровень условно-переменных расходов								
Выручка от реализации товаров в розничной торговле	60 718		103 028					

Составьте записи в бухгалтерском управленческом учете и дайте рекомендации по распределению следующих расходов на реализацию:

- между центрами ответственности,
- между товарными группами и товарами.

Для целей управленческого учета используйте следующую группировку счетов:

- учет реализации ведется на счете управленческого учета 90.1 (в любой валюте) и одновременно на счете финансового учета 90 «Доходы и расходы по текущей деятельности (в белорусских рублях)»;

– учет поступления и отпуска товаров ведется на счете управленческого учета 41.1 и счете финансового учета 41 «Товары»;

– учет расходов, относимых на издержки обращения, ведется на счете управленческого учета 44.1 и счете финансового учета 44 «Расходы на реализацию».

Для управленческого счета 90.1 «Доходы и расходы по текущей деятельности» введены аналитические счета первого порядка:

- 1 – реализация товара *A*;
- 2 – реализация товара *B*;
- ... – прочая реализация.

Для управленческого счета 44.1 введены аналитические счета первого порядка:

- 1 – расходы на реализацию товара *A*;
- 2 – расходы на реализацию товара *B*;
- ... – прочие расходы.

Введены аналитические счета второго порядка к счету 44.1 «Статьи расходов»:

- 0 – материальные затраты;
- 1 – заработная плата персонала;
- 2 – социальное страхование;
- ... – прочие статьи.

**Задание 5.4.** Используя данные таблицы 20, рассчитайте следующее:

- выполнение плана по расходам на реализацию;
- средний уровень расходов на реализацию в розничной торговле в процентах;
- материальные расходы торговли;
- уровень материальных расходов в процентах;
- издержкоотдачу.

Таблица 20 – **Выполнение плана по расходам на реализацию в розничной торговле за отчетный год**

Показатели	План на отчетный год	Фактически за отчетный год	Отклонение (+; –)	Процент выполнения плана
Выручка от реализации товаров в действующих ценах, тыс. р.	92 566	121 697		
Выручка от реализации товаров в розничной торговле, тыс. р.	60 718			

## Окончание таблицы 20

Показатели	План на отчетный год	Фактически за отчетный год	Отклонение (+; -)	Процент выполнения плана
Расходы на реализацию, тыс. р.	16 555	22 426		
Средний уровень расходов на реализацию, %	17,00	18,00		
Расходы на реализацию в розничной торговле, тыс. р.	13 052			
Средний уровень расходов на реализацию в розничной торговле, %	17,06			
Материальные расходы торговли, тыс. р.	2 512	6 760		
Уровень материальных расходов, %	3,28			
Издержкоотдача, р.:				
расходов на реализацию	5,59			
расходов на реализацию товаров в розничной торговле	5,86			
материальных расходов	30,45			

Проанализируйте динамику расходов на реализацию и их уровня в розничной торговле за прошлый и отчетный годы. Результаты анализа представьте по форме таблицы 21.

Таблица 21 – Динамика расходов на реализацию и их уровня в розничной торговле за прошлый и отчетный годы

Показатели	Прошлый год	Отчетный год	Отклонение (+; -)	Темп роста, %
Выручка от реализации товаров в розничной торговле, тыс. р.				
Расходы на реализацию, всего, тыс. р.				
В том числе:				
условно-переменные				
условно-постоянные				
Уровень издержек обращения, %:				
условно-переменных				
условно-постоянных				

**Задание 5.5.** На основании данных таблицы 22 изучите показатели рентабельности деятельности торговой организации.



Таблица 22 – Показатели рентабельности деятельности розничной торговой организации за прошлый и отчетный годы

Показатели	Прошлый год	Отчетный год	Отклонение (+; -)	Темп изменения, %
Выручка от реализации, тыс. р.	404	458		
Налоги из выручки (НДС) и прочие налоги из выручки в процентах к выручке от реализации	40	45		
Доход от реализации товаров, тыс. р.	171	194		
Полная себестоимость товаров, тыс. р.	360	394		
Расходы на реализацию товаров, тыс. р.	127	130		
Прибыль от реализации товаров, тыс. р.	4	19		
Показатели рентабельности, %:				
рентабельность реализации				
рентабельность совокупных расходов				
рентабельность текущих затрат (расходов на реализацию)				

Методом прямого счета определите влияние следующих показателей:

- уровня дохода от реализации товаров (продукции, работ, услуг);
- уровня налогов из выручки;
- уровня расходов на реализацию товаров (продукции, работ, услуг).

Изучите влияние факторов на рентабельность продаж, используя учетную систему «директ-костинг» и элементы маржинального анализа.

На основании учетной системы «директ-костинг» рассчитайте безубыточность торговой деятельности и определите запас финансовой прочности (безопасности).

Сделайте вывод о целесообразности использования в управленческом учете расходов на реализацию учетной системы «директ-костинг», а также элементов маржинального анализа.

**Задание 5.6.** На основании приведенных данных выполните следующее:

- определите выручку от реализации товаров;
- рассчитайте удельный вес реализации каждого товара в совокупной выручке;

– общую сумму условно-постоянных затрат распределите между товарами (за базу распределения принимается цена товара);

– рассчитайте условно-постоянные затраты на единицу товара.

Расчет условно-постоянных затрат на единицу товара представьте по форме таблицы 23.

Организация розничной торговли продает четыре вида изделий:

– муку в количестве 600 кг по цене 10 р. за 1 кг;

– сахар в количестве 750 кг по цене 13 р. за 1 кг;

– мясо в количестве 200 кг по цене 90 р. за 1 кг;

– картофель в количестве 3 000 кг по цене 11 р. за 1 кг.

Постоянные расходы составляют 9 000 р.

Таблица 23 – Показатели для расчета условно-постоянных затрат на единицу товаров в розничной торговой организации

Показатели	Товар				Итого
	мука	сахар	мясо	картофель	
Объем реализации товаров, кг					–
Цена, р.					–
Переменные расходы на единицу товара, р.	7	9	75	9	–
Выручка от реализации товаров, %					
Удельный вес в выручке от реализации товаров, %					
Условно-постоянные затраты на весь объем реализации товаров, р.					
Условно-постоянные затраты на единицу товара, р.					–

**Задание 5.7.** Организация розничной торговли продает четыре вида изделий:

– муку в количестве 600 кг по цене 10 р. за 1 кг;

– сахар в количестве 750 кг по цене 13 р. за 1 кг;

– мясо в количестве 200 кг по цене 105 р. за 1 кг;

– картофель в количестве 3 000 кг по цене 11 р. за 1 кг.

Переменные расходы следующие:

– по муке – 7 р. на 1 кг · 600 кг;

– по сахару – 9 р. на 1 кг · 750 кг;

– по мясу – 75 р. на 1 кг · 200 кг;

– по картофелю – 9 р. на 1 кг · 3 000 кг.

Постоянные затраты в сумме 20 000 р. торговая организация распределяет между товарами пропорционально переменным расходам.

- На основании приведенной информации выполните следующее:
- рассчитайте общую сумму выручки от реализации товаров и переменных затрат;
  - определите, какая часть постоянных расходов приходится на 1 р., затраченный на покрытие переменных затрат;
  - укажите, сколько приходится постоянных расходов на единицу каждого вида товара;
  - определите рентабельность продаж (до изменения ассортимента).
- Результаты анализа представьте по форме таблицы 24.

Таблица 24 – Показатели для расчета рентабельности продаж в розничной торговой организации

Показатели	Товар			
	мука	сахар	мясо	картофель
Переменные расходы, р.				
Постоянные расходы, р.				
Совокупные затраты, р.				
Выручка, р.				
Прибыль, р.				
Рентабельность, %				

Руководство торговой организации принимает решение прекратить продажу картофеля.

Определите рентабельность продаж после изменения ассортимента.

Сделайте вывод о целесообразности принятия управленческих решений по изменению ассортимента товара.

## **Тема 6. КОНТРОЛЛИНГ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ТОРГОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

### *Вопросы для самоконтроля*

1. В чем заключается сущность контроллинга как функционально обособленного направления экономической работы в торговой организации?
2. Какова основная концепция контроллинга?
3. Какое место контроллинг занимает в системе управления торговой организацией?
4. Каковы задачи и функции контроллинга в торговых организациях?

5. Какие существуют виды контроллинга как инструмента менеджмента?

6. В чем заключается сущность оперативного контроллинга в торговых организациях?

7. Каков методический инструментарий оперативного контроллинга?

8. В чем заключается сущность диспозитивного контроллинга в торговых организациях?

9. В чем заключается сущность стратегического контроллинга в торговых организациях?

10. Каковы основные объекты контроллинга?

11. В чем заключается экспертная диагностика финансово-хозяйственной деятельности торговой организации?

12. Каковы организационно-методические основы формирования функционирования системы контроллинга в торговой организации?

13. В чем заключается профессиональная квалификация контролера?

### *Тест*

Из предложенных вариантов ответа выберите один или несколько правильных.

1. Где используются методы контроллинга?

*Варианты ответа:*

а) только на промышленных предприятиях и в строительных организациях;

б) в любых коммерческих организациях;

в) во всех организациях, включая бюджетные учреждения.

2. Каковы основные инструменты контроллинга?

*Варианты ответа:*

а) управленческий учет;

б) бюджетирование;

в) расчет затрат по процессам (Activini Dased Costing);

г) расчет целевых затрат (Target Costing);

д) расчет затрат по жизненному циклу продукта (Balanced Scorecard);

е) составление отчетности по Международным стандартам финансовой отчетности;

ж) все ответы верны.

### 3. Какие известны функции контроллинга?

*Варианты ответа:*

- а) информационная и аналитическая;
- б) информационная и учетно-контрольная;
- в) информационная и аналитическая;
- г) функция планирования и комментирующая функция;
- д) все ответы верны.

### **Задания для практических занятий**

**Задание 6.1.** Организация по договору купли-продажи приобрела объект основных средств стоимостью 1 754 000 млн р. Ставка НДС – 20%. Срок полезного использования объекта основного средства – 5 лет.

Выработайте управленческое решение в части способа начисления амортизации: линейным способом, методом уменьшаемого остатка с применением коэффициента ускорения, методом суммы чисел лет с учетом следующих условий:

- деятельность организации является прибыльной;
- деятельность организации является убыточной.

**Задание 6.2.** Унитарное предприятие «Комбинат кооперативной промышленности» планирует увеличить выпуск продукции и направить на расширение производства 30 000 р. Промышленное оборудование планируется приобрести на условиях предоплаты. Монтаж оборудования будет производиться длительный период, поэтому производство продукции планируется начать через год.

Остаточная стоимость оборудования после двух лет – 2 000 р.

Стоимость капитала – 10% ежегодно. Коэффициент дисконтирования в первый год составляет 0,8; во второй – 0,6.

Информация о планируемых объемах производства и реализации, цене и затратах на производство продукции на унитарном предприятии приведена в таблице 25. Необходимо рассчитать недостающие показатели.

Таблица 25 – Планируемые данные о цене, затратах на производство, объемах производства и реализации продукции

Показатели	Значение
Объем производства и реализации продукции, тыс. шт.	1
Отпускная цена (без НДС) за единицу, тыс. р. (ставка НДС – 20%)	2

Окончание таблицы 25

Показатели	Значение
Переменные расходы на единицу, р.	1 200
Постоянные расходы, тыс. р.	600
Налоговые и неналоговые платежи в бюджет согласно действующему налоговому законодательству, р.	
Финансовый результат, р.	

На основании вышеприведенной информации выполните следующее:

- рассчитайте учетный коэффициент окупаемости;
- определите чистую приведенную стоимость;
- дайте заключение об экономической целесообразности принятия решения о капитальных вложениях;
- определите норму прибыли на вложенный капитал.

**Задание 6.3.** Предприятие планирует осуществить инвестиции.

Первоначальные инвестиционные затраты по проекту капитальных вложений предусмотрены в основные и оборотные средства на сумму 1 млн р., в том числе стоимость инвестируемых оборотных средств – 300 тыс. р.

Ожидаемая доходность проекта в течение четырех лет службы – 300 тыс. р. в год.

Вмененные издержки по инвестициям – 10% в год.

На основании вышеприведенных данных выполните следующее:

- определите стоимость, которую будет иметь инвестированный оборотный капитал после завершения срока действия проекта;
- оцените выгоду проекта.

**Задание 6.4.** Торговая организация решает вопрос о выборе инвестиционного проекта по приобретению торгового оборудования сроком на 3 года. Первоначальное вложение денежных средств составляет 37 500 млн р.

На рассмотрение представлены два проекта с одинаковой остаточной (ликвидационной) стоимостью по 1 500 млн р. Амортизационные отчисления производят равномерно в течение всего срока эксплуатации.

Процентная ставка, или минимально необходимая норма прибыли, составляет 10%.

Денежные поступления от эксплуатации торгового оборудования за каждый год представлены в таблице 26.

Таблица 26 – Денежные поступления от эксплуатации торгового оборудования, млн р.

Год	Торговый прилавок 1	Торговый прилавок 2
Первый	26 000	19 000
Второй	21 000	22 000
Третий	16 000	26 000

На основании нижеприведенной информации выполните следующее:

- оцените выгодность капиталовложения исходя из периода окупаемости, отдачи на вложенный капитал (учетного коэффициента окупаемости капиталовложений, чистой приведенной (текущей) стоимости);
- примите решение о внедрении одного из проектов.

**Задание 6.5.** Предприятие общественного питания производит и реализует продукцию собственного производства.

Отпускная цена (без НДС) продукции собственного производства составляет 3 000 р.

Переменные затраты на единицу продукции – 2 000 р.

Постоянные затраты предприятия общественного питания – 5 млн р.

Планируемый объем реализации – 70 тыс. ед. продукции.

На основании вышеприведенных данных выполните следующее:

- определите безубыточный объем реализации продукции собственного производства;
- рассчитайте объем реализации, дающий возможность получить 10 тыс. р. прибыли;
- определите чистую прибыль предприятия при объеме реализации 80 тыс. ед. товара.

## ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ

1. Ценовая политика как составляющая общей финансовой политики торговой организации.
2. Внешние и внутренние факторы, влияющие на ценообразование в бухгалтерском управленческом учете организации торговли и общественного питания.
3. Внутреннее трансфертное ценообразование в торговле и общественном питании.
4. Трансфертное ценообразование, основанное на расходах торговой организации.
5. Роль, цель и задачи контроллинга в системе управления деятельностью торговых организаций.
6. Контроллинг как функция управленческого сервиса при поддержке менеджмента в области стратегического и оперативного управления организации торговли и общественного питания.
7. Разновидности контроллинга как инструмента менеджмента торговой организации.
8. Основные задачи контролера как внутрифирменного советника по организации и сопровождению процесса постановки целей, планирования и управления.



## **ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЗАЧЕТУ**

1. Понятие бухгалтерского управленческого учета в торговле и общественном питании, его значение как функции управления.
2. Этапы постановки системы бухгалтерского управленческого учета и их характеристика в торговле и общественном питании.
3. Принципы построения системы бухгалтерского управленческого учета в торговых организациях.
4. Функции бухгалтера-аналитика, осуществляющего бухгалтерский управленческий учет в торговле.
5. Определение, виды и принципы аутсорсинга, его преимущества и недостатки.
6. Факторы, влияющие на организацию бухгалтерского управленческого учета в торговых организациях.
7. Управленческие аспекты финансового учета в организациях торговли и общественного питания.
8. Понятие «ликвидность баланса организации». Методы управления в решении проблем, связанных с ликвидностью торговой организации.
9. Понятие и методика определения запаса финансовой устойчивости торговой организации.
10. Показатели финансового учета, используемые менеджерами торговой организации для управления.
11. Трансфертная цена. Методы определения трансфертных цен в торговой организации.
12. Использование анализа безубыточности при формировании ценовой политики торговой организации.
13. Функции управления краткосрочными оборотными активами в торговых организациях.
14. Подходы к управлению краткосрочными оборотными активами в организациях торговли и общественного питания.
15. Соотношения доходности и риска при консервативном, умеренном и агрессивном подходах управления дебиторской задолженностью в организациях торговли и общественного питания.
16. Соотношения доходности и риска при консервативном, умеренном и агрессивном подходах управления денежными средствами в организациях торговли и общественного питания.
17. Товарные запасы как объект управления. Виды и функции товарных запасов. Классификация товарных запасов в торговле и общественном питании, их значение для целей управления.

18. Влияние организации товарообеспечения и реализации товаров в торговле и общественном питании на состав, содержание и использование информации бухгалтерского управленческого учета.

19. Сущность и методики расчета оптимизации величины товарных запасов в торговле и общественном питании.

20. Возможности применения ABC-анализа при управлении товарными запасами в организациях торговли и общественного питания.

21. Формирование информации о расходах на реализацию товаров и ее использование для управления. Использование систем «стандарт-кост», «директ-костинг» в управленческом учете торговых организаций.

22. Классификация доходов в торговле и общественном питании, ее использование в системе бухгалтерского управленческого учета.

23. Управленческий учет товарных операций и валовой прибыли от реализации товаров и продукции собственного производства в торговых организациях.

24. Анализ порога рентабельности. Метод уравнения. Метод маржинальной прибыли. Графический метод.

25. Сущность и основная концепция контроллинга. Задачи и функции контроллинга в торговых организациях.

26. Виды и объекты контроллинга как инструмента менеджмента и их характеристика.

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

**Апчерч, А.** Управленческий учет: принципы и практика : [пер. с англ.] / А. Апчерч. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 952 с.

**Вахрушина, М. А.** Управленческий анализ : учеб. пособие / М. А. Вахрушина. – М. : Омега-Л, 2008. – 399 с.

**Друри, К.** Управленческий и производственный учет : учеб. : [пер. с англ.] / К. Друри. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 1071 с.

**Друри, К.** Управленческий учет для бизнес-решений : учеб. : [пер. с англ.] / К. Друри. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 655 с.

**Ивашкевич, О. В.** Управленческий учет и анализ в розничной торговле одеждой : учеб. пособие / О. В. Ивашкевич. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 127 с.

**Керимов, В. Е.** Бухгалтерский управленческий учет : учеб. / В. Е. Керимов. – М. : Дашков и К<sup>о</sup>, 2014. – 484 с.

**Кондраков, Н. П.** Бухгалтерский управленческий учет : учеб. пособие / Н. П. Кондраков, М. А. Иванова. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 368 с.

**Хорнгрен, Ч. Т.** Бухгалтерский учет: управленческий аспект : [пер. с англ.] / Ч. Т. Хорнгрен, Дж. Фостер. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 416 с.

### *Дополнительная литература*

**Астахов, В. П.** Бухгалтерский (финансовый) учет : учеб. пособие / В. П. Астахов. – М. : Юрайт, 2011. – 955 с.

**Бухгалтерский** учет : учеб. / П. Г. Пономаренко [и др.] ; под общ. ред. П. Г. Пономаренко. – Минск : Выш. шк., 2013. – 543 с.

**Ивашкевич, В. Б.** Бухгалтерский управленческий учет : учеб. / В. Б. Ивашкевич. – М. : Магистр, 2011. – 576 с.

**Инструкция** о порядке начисления амортизации основных средств и нематериальных активов : утв. постановлением М-ва экономики, М-ва финансов, М-ва архитектуры и строительства Респ. Беларусь от 27 февр. 2009 г. № 37/18/6 (в ред. от 22 дек. 2012 г. № 117/80/37) // КонсультантПлюс : Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр». – Минск, 2020.

**Инструкция** о порядке расчета коэффициентов платежеспособности и проведения анализа финансового состояния и платежеспособности субъектов хозяйствования : утв. постановлением М-ва финансов Респ. Беларусь, М-ва экономики Респ. Беларусь от 27 дек. 2011 г.

№ 140/206 // КонсультантПлюс : Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр». – Минск, 2020.

**Инструкция** о порядке составления и представления бухгалтерской отчетности : утв. постановлением М-ва финансов Респ. Беларусь от 31 окт. 2011 г. № 111 (в ред. от 30 дек. 2013 г. № 84) // КонсультантПлюс : Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр». – Минск, 2020.

**Инструкция** по бухгалтерскому учету доходов и расходов : утв. постановлением М-ва финансов Респ. Беларусь от 30 сент. 2011 г. № 102 (в ред. от 31 дек. 2013 г. № 96) // КонсультантПлюс : Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр». – Минск, 2020.

**Инструкция** по бухгалтерскому учету запасов : утв. постановлением М-ва финансов Респ. Беларусь от 12 нояб. 2010 г. № 133 (в ред. от 30 апр. 2012 г. № 26) // КонсультантПлюс : Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр». – Минск, 2020.

**Инструкция** по бухгалтерскому учету основных средств : утв. постановлением М-ва финансов Респ. Беларусь от 30 апр. 2012 г. № 26 // КонсультантПлюс : Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр». – Минск, 2020.

**Инструкция** по инвентаризации активов и обязательств : утв. постановлением М-ва финансов Респ. Беларусь от 30 нояб. 2007 г. № 180 (в ред. от 22 апр. 2010 г. № 50) // КонсультантПлюс : Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр». – Минск, 2020.

**Каверина, О. Д.** Управленческий учет: системы, методы, процедуры / О. Д. Каверина. – М. : Финансы и кредит, 2003. – 352 с.

**Казуева, Т. С.** Управление доходами и расходами предприятия : учеб. пособие / Т. С. Казуева. – М. : Дашков и К<sup>о</sup>, 2009. – 192 с.

**Карпова, Т. П.** Управленческий учет : учеб. / Т. П. Карпова. – М. : ЮНИТИ, 2003. – 350 с.

**Кондраков, Н. П.** Бухгалтерский управленческий учет : учеб. пособие / Н. П. Кондраков, М. А. Иванова. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 352 с.

**Кукукина, И. Г.** Управленческий учет : учеб. пособие / И. Г. Кукукина. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 400 с.

**Методические** рекомендации по составу и учету издержек обращения (производства), финансовых результатов деятельности организаций торговли и общественного питания : утв. приказом М-ва торговли Респ. Беларусь от 20 сент. 2002 г. № 86 // КонсультантПлюс :

Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «Юр-Спектр». – Минск, 2020.

**Моисеева, О. П.** Финансовый и управленческий учет в зарубежных странах : курс лекций / О. П. Моисеева. – Минск : БГЭУ, 2009. – 203 с.

**Начальный стандарт бухгалтерского учета и отчетности «Учетная политика организации : изменения в учетных оценках, ошибки» :** утв. постановлением М-ва финансов Респ. Беларусь от 10 дек. 2013 г. № 80 // КонсультантПлюс : Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр». – Минск, 2020.

**О бухгалтерском учете и отчетности :** Закон Респ. Беларусь от 12 июля 2013 г. № 57-3 // КонсультантПлюс : Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр». – Минск, 2020.

**О торговле :** Закон Респ. Беларусь от 28 июля 2003 г. № 231-3 (в ред. от 7 дек. 2009 г. № 66-3) // КонсультантПлюс : Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр». – Минск, 2020.

**О ценообразовании :** Закон Респ. Беларусь от 10 мая 1999 г. № 255-3 (в ред. от 31 дек. 2009 г. № 114-3) // КонсультантПлюс : Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр». – Минск, 2020.

**Панков, Д. А.** Бухгалтерский учет и анализ за рубежом : учеб. пособие / Д. А. Панков. – М. : Новое знание, 2005. – 251 с.

**Попова, Л. В.** Современный управленческий анализ. Теория и практика контроллинга : учеб. пособие / Л. В. Попова, Т. А. Головина. – М. : Дело и Сервис, 2006. – 272 с.

**Скоун, Т.** Управленческий учет : [пер. с англ.] / Т. Скоун ; под ред. Н. Д. Эрнашвили. – М. : ЮНИТИ, 1997. – 179 с.

**Соколов, Я. В.** Бухгалтерский учет: от истоков до наших дней : учеб. пособие / Я. В. Соколов. – М. : ЮНИТИ, 1996. – 367 с.

**Типовая** учетная политика организаций потребительской кооперации Республики Беларусь : утв. постановлением Правления Белкоопсоюза от 31 дек. 2014 г. № 382. – Минск, 2015. – 108 с.

**Типовой** план счетов бухгалтерского учета и Инструкция о порядке применения Типового плана счетов бухгалтерского учета : утв. постановлением М-ва финансов Респ. Беларусь от 29 июня 2011 г. № 50 (в ред. от 30 июня 2014 г. № 46) // КонсультантПлюс : Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр». – Минск, 2020.

**Учет** затрат, калькулирование и бюджетирование в отдельных отраслях производственной сферы : учеб. пособие / Л. В. Попова [и др.]. – М. : Дело и Сервис, 2007. – 448 с.

**Чернов, В. А.** Инвестиционный анализ : учеб. пособие / В. А. Чернов ; под ред. М. И. Баканова. – М. : ЮНИТИ, 2013. – 220 с.

**Шеремет, А. Д.** Управленческий учет : учеб. пособие / А. Д. Шеремет. – М. : ФБК-ПРЕСС, 2000. – 511 с.

**Яругова, А.** Управленческий учет: опыт экономически развитых стран : пособие / А. Яругова. – М. : Финансы и статистика, 1991. – 240 с.

## СОДЕРЖАНИЕ

Пояснительная записка.....	3
Вопросы и задания для самоконтроля, тесты, задания для практических занятий и самостоятельной работы.....	4
Тема 1. Бухгалтерский управленческий учет, его сущность и значение .....	4
Тема 2. Организация бухгалтерского управленческого учета в организациях потребительской кооперации.....	8
Тема 3. Ценообразование в бухгалтерском управленческом учете организаций торговли и общественного питания.....	15
Тема 4. Бухгалтерский управленческий учет запасов.....	21
Тема 5. Краткосрочное прогнозирование расходов и прибыли в торговле и общественном питании .....	33
Тема 6. Контроллинг в системе управления деятельностью торговых организаций .....	44
Темы рефератов .....	49
Примерный перечень вопросов для подготовки к зачету .....	50
Список рекомендуемой литературы .....	52

Учебное издание

**БУХГАЛТЕРСКИЙ  
УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ  
В ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ  
КООПЕРАЦИИ**

**Практикум  
для реализации содержания образовательных  
программ высшего образования I ступени и переподготовки  
руководящих работников и специалистов**

Автор-составитель  
**Затолгутская Наталья Николаевна**

Редактор Ю. Г. Старовойтова  
Компьютерная верстка Л. Ф. Барановская

Подписано в печать 10.04.20. Формат 60 × 84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>.  
Бумага офсетная. Гарнитура Таймс. Ризография.  
Усл. печ. л. 3,25. Уч.-изд. л. 2,60. Тираж 67 экз.  
Заказ №

Издатель и полиграфическое исполнение:  
учреждение образования «Белорусский торгово-экономический  
университет потребительской кооперации».  
Свидетельство о государственной регистрации издателя,  
изготовителя, распространителя печатных изданий  
№ 1/138 от 08.01.2014.  
Просп. Октября, 50, 246029, Гомель.  
<http://www.i-bteu.by>

**БЕЛКООПСОЮЗ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ  
«БЕЛОРУССКИЙ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ»**

---

Кафедра бухгалтерского учета

# **БУХГАЛТЕРСКИЙ УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ В ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ**

**Практикум  
для реализации содержания образовательных  
программ высшего образования I степени и переподготовки  
руководящих работников и специалистов**

Гомель 2020