

**Московский государственный строительный университет  
Кафедра экономики и управления в строительстве**

# **УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ**

**Учебное пособие к изучению дисциплины.  
Определения. Алгоритмы. Схемы**

**Для студентов специальности 080502.65  
«Экономика и управление на предприятии  
(строительство)»**

**Альбина Александровна Карпенко**

**Москва 2010**

# Литература

- 1. Аверчев И.В. **Управленческий учет и отчетность. Постановка и внедрение.** Издательство: Вершина. 2009 г. 512 с.
- 2. Вахрушина М.А. **Бухгалтерский управленческий учет.** Издательство Омега –Л: Учебник для вузов. Серия: Высшее финансовое образование: 2008 г. 570 с.
- 3. Волкова О.Н. **Управленческий учет.** Издательство: Велби Проспект. Учебник. 2008 г. 472 с.
- 4. Врублевский Н.Д., Рендухов И.М., Эйдинов А.М. **Сборник задач по управленческому учету издержек, производства с решениями.** Издательство: Бухгалтерский учет. Учебное пособие для вуз. 2009 г. 456 с.
- 5. Друри К. **Управленческий и производственный учет.** Издательство: Юнити. Учебник. Серия : Зарубежный учебник. пер. с англ. 2007 г. 735 с.
- 6. Карпов А.Е. **Постановка и автоматизация управленческого учета.** Издательство: Результаты и качество. Серия: просто о сложном. 2008 г. 504 с.
- 7. Кукушкина И.Г. **Управленческий учет. Управление затратами. Управленческий анализ.** Издательство: Высшее

# Содержание

- 1. Теоретические основы управленческого учета.
- 2. Затраты, их поведение, учет и классификация.
- 3. Калькулирование себестоимости строительной продукции, работ и услуг.
- 4. Методы, способы и модели управленческого учета.
- 5. Ценовая политика в строительной организации на основе управленческого учета.
- 6. Финансовая политика в строительной организации на основе управленческого учета.
- 7. Бюджетирование в строительной организации на основе управленческого учета.
- 8. Применение современных компьютерных технологий в управленческом учете.
- 9. Постановка и внедрение управленческого учета в строительной организации.

# Управленческий учет

**Управленческий учет представляет собой концентрированную систему :**

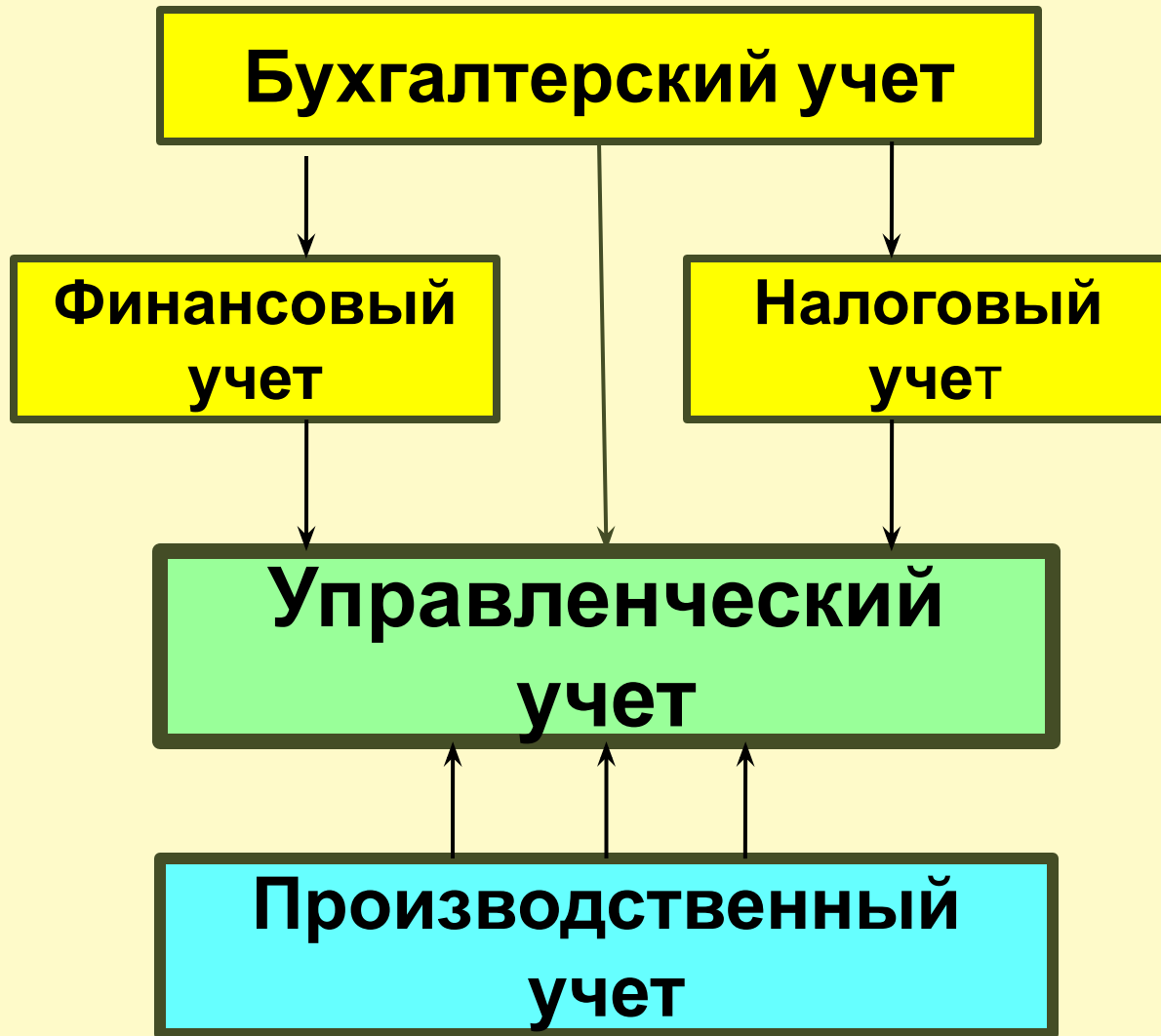
- **Производственного учета;**
- **Планирования;**
- **Контроля;**
- **Экономического анализа информации о затратах и результатах хозяйственной деятельности;**
- **Принятия эффективных управленческих решений с целью оптимизации результатов деятельности строительной организации.**

**Управленческий учет объединяет несколько прикладных экономических наук:**

- **Планирование;**
- **Организацию;**
- **Управление производством;**
- **Нормирование;**
- **Комплексный анализ деятельности строительной организации.**

# **Тема 1. Теоретические основы управленческого учета**

# Виды учета в строительной организации



# Определение управленческого учета

- **Управленческий учет – это система, в которой формируется информация для целей принятия управленческих решений:**
  - **О расходах;**
  - **О доходах;**
  - **О результатах деятельности организации**

# Цели управленческого учета

- **Главные цели управленческого учета :**

- **систематизирование информации;**

- **обеспечение процессов управления внутри предприятия для принятия управленческих решений;**

- **координация проблем будущего развития предприятия.**



# Элементы управленческого учета

- **Планирование;**
- **Организация;**
- **Учет;**
- **Управленческий контроль;**
- **Управленческий анализ;**
- **Ценообразование;**
- **Бюджетирование;**
- **Регулирование (принятие управленческих решений);**
- **Внутренняя (сегментная) управленческая отчетность.**

# Сущность управленческого учета

- Сущность управленческого учета состоит в том, что это информационно-контрольная система, имеющая следующие признаки:
  - Целенаправленность;
  - Полнота информации;
  - Отражение экономических законов;
  - Воздействие на объекты управления при изменяющихся внешних и внутренних условиях.

# **Предмет управленческого учета**

**Предметом управленческого учета является  
производственно-хозяйственная  
деятельность строительной организации в  
целом и его отдельных структурных  
подразделений в процессе всего цикла  
управления.**

# Процессы управленческого учета

- **1. Создание системы нормативных актов и регулирующих документов;**
- **2. Процесс принятия управленческих решений;**
- **3. Обеспечение процесса получения управленческих решений объектом, на который направлено воздействие;**
- **4. Процесс получения от объекта информации о происходящих процессах в организации и результатов ее хозяйственной деятельности;**
- **5. Контроль за полным и своевременным исполнением управленческих решений.**

# Элементы процессов управленческого учета

(начало)

- **1. Производственные ресурсы: основные фонды (средства труда), нематериальные активы, материальные ресурсы (предметы труда) , трудовые ресурсы;**
- **2. Хозяйственные процессы и их результаты, составляющие в совокупности производственную и хозяйственную деятельность предприятия;**
- **3. Система учета, планирования, контроля, анализа доходов, расходов и результатов хозяйственной деятельности предприятия;**
- **4. Все виды информации, которая собирается, измеряется, обрабатывается и передается руководству;**

# Элементы процессов управленческого учета

(продолжение)

- 5. Принятие оперативных управленческих решений в целях оптимизации результатов деятельности предприятия;
- 6. Субъекты управленческого учета – руководители всех уровней и менеджеры, имеющие возможность влияния на объект учета, происходящие производственные процессы, минимизацию затрат;
- 7. Система внутренней отчетности, обеспечивающая принцип обратной связи;
- 8. Выбранные организацией варианты учета и оценки объектов учета;
- 9. Формы первичных документов и учетных регистров, используемых в управленческом учете;

# Элементы процессов управленческого учета

(окончание)

- 10. Центры затрат и центры ответственности;
- 11. Правила документооборота и технология обработки учетной информации;
- 12. Порядок контроля за хозяйственными операциями;
- 13. Разработка бюджета и системы планирования на предприятии;
- 14. Построение экономической модели безубыточности производства;
- 15. Применение всех видов анализа на предприятии с использованием определенных методов для принятия эффективных управленческих решений

# Объекты управленческого учета

- **затраты в целом по предприятию и по структурным подразделениям;**
- **результаты хозяйственной деятельности предприятия и его подразделений (объем продукции, работ и услуг);**
- **финансовые результаты (доходы, прибыль, рентабельность) центров ответственности;**
- **внутреннее ценообразование продукции, работ и услуг;**
- **бюджетирование ;**
- **система внутренней отчетности.**



# Основные определения управленческого учета

1. Доходы предприятия <sup>(начало)</sup> – выручка предприятия от основной деятельности, т.е. реализация продукции (работ, услуг) и от прочих видов деятельности;
2. Расходы (затраты, издержки) предприятия, связанные с изготовлением и продажей продукции, выполнением работ, оказанием услуг, а также приобретением и продажей материалов и продукции;
3. Результат деятельности как сопоставление доходов и расходов – это оценка деятельности предприятия за определенный период, основанный на нормативных показателях, анализ эффективности деятельности по каждому центру затрат, структурному подразделению и организации в целом с целью эффективного использования всех видов ресурсов по всем подразделениям и организации в целом;

# Основные определения управленческого учета

(продолжение)

## 4. Система внутренней отчетности-

- типовые формы бухгалтерского учета;
- формы внутренней отчетности, разработанные самостоятельно организацией:
  - ✓ по структурными подразделениями,
  - ✓ центрами ответственности,
  - ✓ видами деятельности,
  - ✓ отдельным изделиям,
  - ✓ новым технологическим решениям;

## 5. Центры ответственности –

- это структурное подразделение организации, полностью контролирующее процессы хозяйственной деятельности,
- его руководитель самостоятельно принимает управленческие решения и несет ответственность за результаты деятельности подразделения.

# Основные определения управленческого учета

## 6. Виды центров ответственности : (окончание)

- Центр затрат: осуществляет контроль за расходами с целью минимизации затрат;
- Центр выручки: осуществляет контроль за выручкой предприятия, получаемой от основной и прочих видов деятельности с целью ее увеличения;
- Центр инвестиций: осуществляет контроль за затратами, за доходами, за прибылью, за использованием прибыли, инвестициями в собственные активы. В состав данного центра могут входить дочерние организации и самостоятельные части организации;
- Центр прибыли: осуществляет контроль за затратами и доходами с целью получения максимально высокой прибыли. Методом сопоставления доходов и расходов определяют прибыль

## **7. Функции центров ответственности**

- **Центр ответственности за снабжения: планирует, учитывает и контролирует закупки товарно-материальных ценностей, их отпуска в производство;**
- **Центр ответственности за производство: планирует, учитывает и контролирует затраты на производство продукции, объем и ассортимент выпускаемой продукции, ее качество, исчисляет ее себестоимость;**
- **Центр ответственности по сбыту продукции: планирует, учитывает и контролирует затраты по продаже продукции, объем и структуру проданной продукции, выручку от продажи, рентабельность проданной продукции;**
- **Управления: планирует, учитывает и контролирует затраты на их функционирование и определяют эффективность своей работы.**

# Назначение управленческого учета

заключается в:

(начало)

- 1) сборе и использовании плановой, нормативной, учетной информации о хозяйственной деятельности организации;
- 2) определении, классификации, оценке и измерении хозяйственных операций с целью их последующего отражения в системе учета;
- 3) разработке учетной политике организации для целей управленческого учета;
- 4) построении системы учета затрат и калькулирования в системе управления себестоимостью продукции;
- 5) построении системы учета расходов и доходов в каждом структурном подразделении предприятия и по предприятию в целом;

# Назначение управленческого учета

заключается в:

(продолжение)

- 6) построении системы учета отклонения от установленных норм показателей прибыли, доходов и затрат предприятия;
- 7) предоставлении пользователям подготовленной информации в виде отчетов табличного, графического и текстового форматов;
- 8) применение различных видов анализа для принятия управленческих решений;
- 9) обеспечение возможности принятия обоснованных управленческих решений;
- 10) формирование оперативной стратегии реализации долгосрочных целей развития организации;

# Назначение управленческого учета

заключается в:

(окончание)

**11) создании системы анализа эффективности деятельности предприятия с целью обеспечения его безубыточной работы;**

**12) построении системы внутренних стимулов для подразделений и сотрудников к росту прибыльности предприятия;**

**13) проведении автоматизации управленческого учета;**

**14) построении системы косвенного влияния – посредством задания управленческой структуры, системы мотивации сотрудников, процессов документооборота и отчетности, отвечающим целям компании и собственников.**

# **Задачи управленческого учета**

(начало)

**1. Формирование достоверной и полной информации о процессах и результатах деятельности предприятия. Использование данных финансового, статистического, налогового и управленческого учета, объединяющих плановую, нормативную и учетную информацию;**

**2. Представление руководству предприятия информации путем составления внутренней управленческой отчетности. Отчеты могут быть представлены в табличном, графическом или текстовом форматах, состоящими из логически связанной информации, исключая аналитические прогнозные заключения;**



# Задачи управленческого учета

(продолжение)

**3. Планирование экономической эффективности деятельности предприятия и контроль за его выполнением посредством долгосрочного и текущего бюджетирования и системы составления планов и смет;**

**4. Исчисление фактической себестоимости продукции (работ, услуг) и определение отклонений от установленных норм, стандартов, смет;**

**5. Анализ отклонений от запланированных результатов и выявление причин путем разработки оценочных и сравнительных показателей деятельности;**

**6. Обеспечение контроля за движением материальных, денежных трудовых ресурсов на основе разработанных на предприятии моделей и методов учета и контроля;**

**7. Формирование информационной базы для принятия управленческих решений;**

# Задачи управленческого учета

(продолжение)

**8. Выявление резервов повышения эффективности деятельности предприятия. Правильный выбор системы показателей деятельности для анализа и обеспечения бесперебойности функционирования предприятия;**

**9. Учет ресурсов организации обеспечивается сбором и предоставлением менеджерам системы отчетов и отдельных показателей, характеризующих наличие и движение ресурсов организации;**

**10. Контроль и анализ финансово-хозяйственной деятельности, т.е. деятельности, направленной на обеспечение целостности финансовой и нефинансовой информации, касающейся деятельности предприятия и его активов;**

**11. Мониторинг и изменение ключевых показателей деятельности;**

# Задачи управленческого учета

(продолжение)

**12. Инициацию корректирующих действий, необходимых для достижения запланированных результатов деятельности организации;**

**13. Инициацию действий по корректировке планов;**

**14. Выбор вариантов учета и оценки объекта учета;**

**15. Выбор и построение учетной политики предприятия для целей управленческого учета;**

**16. Определение перечня центров затрат и определение признаков их формирования;**

**17. Разработка рабочего плана счетов для управленческого учета;**

# Задачи управленческого учета

(окончание)

**18. Организация внутрипроизводственного учета, отчетности и контроля;**

**19. Планирование – процесс постановки целей, формулирования, оценки и выбора политики, стратегии, тактики и действий по их достижению, количественной оценки воздействия, которое оказывают на предприятие запланированные операции. Предоставляется информации о прошлом, настоящем и предполагаемом будущем;**

**20. Бюджетирование и контроль за исполнением бюджета;**

**21. Прогнозирование и оценка прогноза – предоставление заключения о воздействии ожидаемых в будущем событий на основе анализа прошлых событий и их количественная оценка для целей планирования.**

# Принципы управленческого учета

(начало)

**1. Непрерывность деятельности предприятия** выражается в отсутствии намерений самоликвидироваться и сократить масштабы производства. Возникает необходимость анализа конкурентоспособности производства продукции, поставок сырья и материалов, изменения ассортимента, освоения новой продукции;

**2. Использование единых планово-учетных единиц** измерения, поскольку они обеспечивают прямую и обратную связь в планировании и учете, раскрывают сущность систем планирования, представляют возможность разработки методологии системы учета, определения результатов хозяйствования отдельных структурных подразделений;

**3. Периодичность:** отражает производственный и коммерческий цикл предприятия. Руководство предприятия устанавливает график сбора первичных данных, их обработки и группировки в итоговой информации;

# Принципы управленческого учета

(продолжение)

**4. Гибкость системы управления:** означает приспособленность системы управленческого учета к индивидуальным особенностям организации. Совершенствование ее по мере изменений, происходящих в предпринимательской деятельности организации;

**5. Оперативность представления информации:** предполагает ослабление требования к полноте информации в пользу ее оперативности;

**6. Конфиденциальность информации:** предполагает обособленное ведение управленческого учета от бухгалтерского учета только для внутреннего пользования. Данные управленческого учета представляют коммерческую тайну;

**7. Экономичность предоставления информации:** в управленческом учете формируются лишь те информации и отчетность, которые необходимы для целей управления;

# Принципы управленческого учета

(продолжение)

**8. Полезность информации:** предполагает применение тех методик планирования, учета и анализа, которые обеспечивают получение полезной информации, в связи с чем их выбор зависит от решаемых управленческих задач;

**9. Преемственность и многократное использование (принцип комплексности):** фиксация данных в первичных документах или производственных расчетах и многократное их использование при всех видах управленческой деятельности без повторной фиксации или расчетов;

**10. Принцип управления по отклонениям:** означает, что внутренняя отчетность должна содержать информацию об отклонениях фактических показателей от плановых;

# Принципы управленческого учета

(окончание)

**11. Прогнозность системы управленческого учета:** означает направленность системы управленческого учета на оптимизацию результатов деятельности сегментов бизнеса путем прогнозирования их будущих доходов и расходов;

**12. Принцип делегирования ответственности и мотивации исполнителей:** предполагает перераспределение ответственности между руководителями иерархических уровней управления и выбор критериев оценки деятельности, максимально способствующих их мотивации;

**13. Полнота и аналитичность отчетных данных:** показатели отчетов должны быть представлены в удобном для анализа виде, не требовать дополнительной обработки;



# **Производственный учет как составная часть управленческого учета**

**Производственный учет – система учета и калькулирования себестоимости в целях оценки производственных запасов.**

**Производственный учет включает учетно-расчетные процедуры: учет затрат и доходов по видам, центрам ответственности и их носителям.**

**Учет затрат и доходов по видам показывает, какие виды затрат возникли на предприятии в процессе производства продукции (работ, услуг) в отчетном периоде, и как они возмещаются в процессе реализации.**

**Учет затрат и доходов по центрам ответственности способствует точному их распределению между отдельными подразделениями предприятия (центрами ответственности).**

**Учет затрат и доходов по их носителям определяет рентабельность каждого вида выпускаемой продукции (работ, услуг).**

# **Задачи производственного учета**

- 1. Учет объема , ассортимента и качества произведенной продукции;**
- 2. Контроль за выполнением плана производственной деятельности предприятия;**
- 3. Учет фактических затрат на производство продукции и контроль использования сырья, материалов и других ресурсов;**
- 4. Контроль соблюдения установленных смет расходов по обслуживанию производства и управлению;**
- 5. Калькулирование себестоимости продукции и контроль выполнения плана по себестоимости;**
- 6. Выявление результатов деятельности структурных подразделений по снижению себестоимости продукции;**
- 7. Выявление резервов снижения себестоимости продукции (работ, услуг)**

# Реализация элементов бухгалтерского учета в финансовом и управленческом учетах

(начало)

Элемент метода	Финансовый учет	Управленческий учет
1. Документация	Перечень реквизитов первичных документов устанавливается законодательно	Перечень реквизитов устанавливается в зависимости от целей управления организацией самостоятельно
2. Оценка	Осуществляется в национальной денежной единице с использованием методов, определенных законодательно	Помимо методов оценки, определенных законодательно, возможно использование альтернативных подходов. При этом применяются не только денежные, но и другие единицы измерения (натуральные, условно-натуральные и т.д.)
3. Счета и двойная запись	Обязательны	Возможны

# Реализация элементов бухгалтерского учета в финансовом и управленческом учетах

окончание)

Элемент метода	Финансовый учет	Управленческий учет
4. Калькуляция	Возможно калькулирование полной или производственной себестоимости в соответствии с учетной политикой организации для целей бухгалтерского учета	Исходя из потребностей управления могут использоваться различные методики калькулирования себестоимости (в том числе по переменным расходам)
5. Балансовое обобщение и отчетность	Регламентируется нормативными актами (ПБУ 4/99)	Периодичность составления определяется принципом экономичности; возможно составление прогнозных балансов

# Сравнение финансового, налогового и управленческого учета (начало)

Область сравнения	Финансовый учет	Налоговый учет	Управленческий учет
1. Обязательность ведения учета	Ведение учета обязательно	Ведение учета обязательно	Ведение учета необязательно
2. Цель ведения учета	Составление финансовых документов для внешних пользователей	Контроль за правильностью, полнотой и своевременностью исчисления и уплаты налогов	Информационное обеспечение внутрифирменного управления
3. Правила ведения учета	Основан на общепринятых принципах	Отражение фактов хозяйственной деятельности, влияющих на изменение налоговой базы	Учетные принципы формируются организацией самостоятельно исходя из целей и задач
			внутрифирменного управления

# Сравнение финансового, налогового и управленческого учета (продолжение)

Область сравнения	Финансовый учет	Налоговый учет	Управленческий учет
4. Пользователи информации	Внешние и внутренние пользователи	Внешние и внутренние пользователи	Различные уровни внутрифирменного управления
5. Основной внутренний документ, определяющий порядок ведения учета	Учетная политика для целей ведения бухгалтерского учета	Учетная политика для целей ведения налогового учета	Учетная политика для целей ведения управленческого учета
6. Принцип группировки расходов	По экономическим элементам	По экономическим элементам	По статьям калькуляции
7. Периодичность представления отчетности	Устанавливается законодательными и нормативными актами	Устанавливается законодательными нормативными актами	По мере необходимости в соответствии с принципами целесообразности и экономичности

# Сравнение финансового, налогового и управленческого учета (продолжение)

Область сравнения	Финансовый учет	Налоговый учет	Управленческий учет
8. Привязка ко времени	После свершения хозяйственной операции (исторический характер)	После свершения хозяйственной операции (исторический характер)	Ориентирован на будущее (планы разрабатываются на перспективу)
9. Измерители учетной информации	Стоимостные	Стоимостные	Наряду со стоимостными применяются натуральные показатели
10. Степень точности информации	Максимально точная	Максимально точная	Допускается применение приблизительных оценок
11. Масштабы информации	В целом по организации	В целом по организации	По секторам рынка, центрам ответственности

# Сравнение финансового, налогового и управленческого учета (окончание)

Область сравнения	Финансовый учет	Налоговый учет	Управленческий учет
12. Принципы учета	Двойная запись, обособленность хозяйствующего субъекта, сравнимость данных учета	Обособленность хозяйствующего субъекта. Сравнимость данных учета	Простота и удобство использования.
13. Необходимость использования принципа двойной записи	Использование обязательно	Использование не предусмотрено	Использование возможно, но не обязательно
14. Ответственность за правильность ведения учета	Уголовная и административная на основании действующего законодательства	Уголовная и административная на основании действующего законодательства	Ответственность за принятие правильных управленческих решений



# Тема 2. Затраты, их поведение, учет и классификация

# Экономические категории в управленческом учете

## ЗАТРАТЫ

Стоимостное выражение использованных в хозяйственной деятельности предприятия материальных, финансовых и трудовых ресурсов за отчетный период

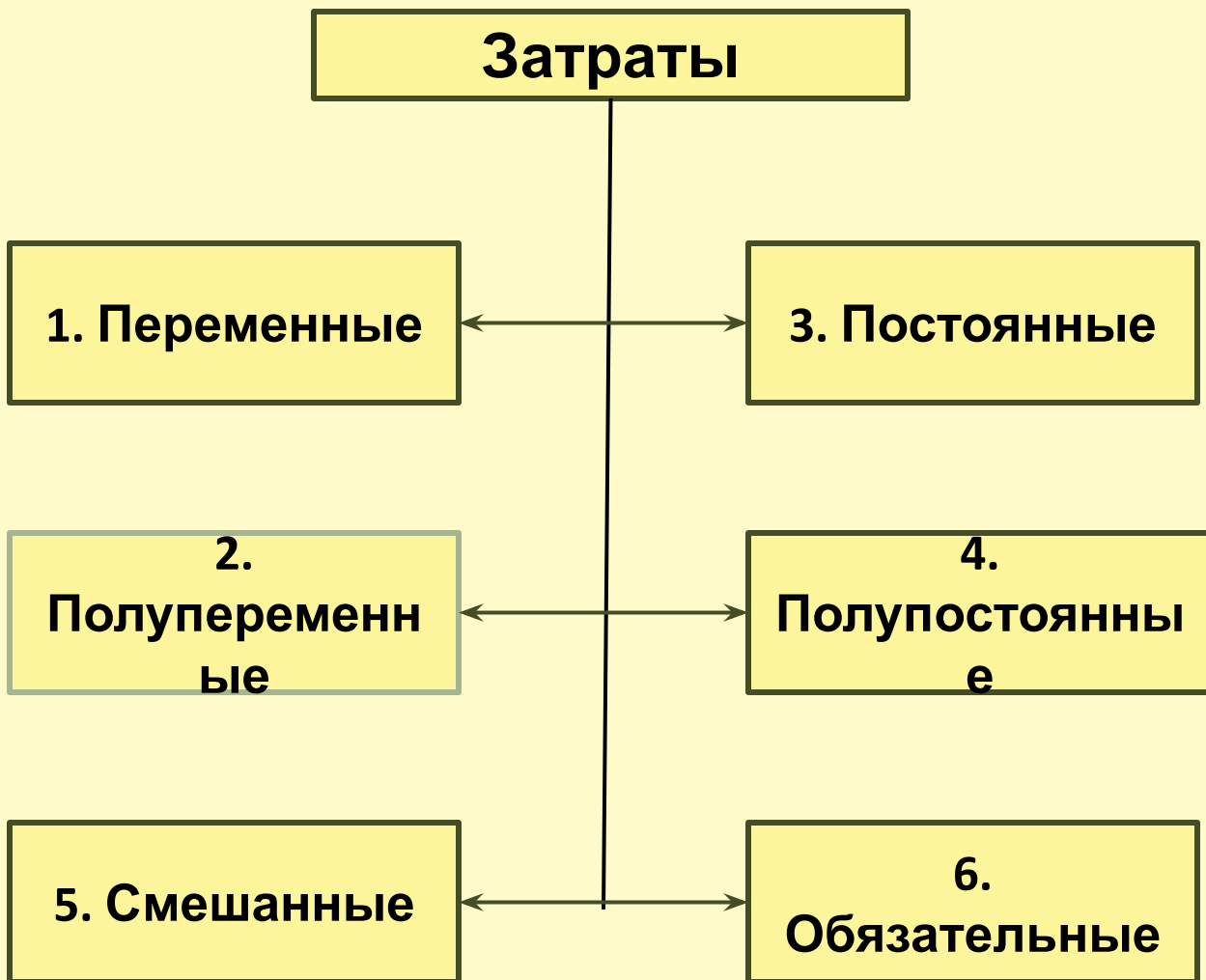
## РАСХОДЫ

Стоимость всех поступлений материальных ценностей и услуг на предприятии за данный период

## ИЗДЕРЖКИ

Денежное выражение затрат, необходимых для осуществления производственной и реализационной деятельности

# Виды затрат



# Виды затрат

(начало)

**1. Переменные** - изменяются прямо пропорционально изменению объема деятельности (например, прямые материальные затраты, сдельная заработная плата, горючее для автомобиля). Общая сумма переменных затрат является линейной относительно объема деятельности, а величина переменных затрат на единицу продукции является постоянной для всех уровней деятельности;

**2. Полупеременные** -изменяются, но не прямо пропорционально объему деятельности (затраты на приобретение материалов со скидкой при покупке, изменение затрат времени на производство с изменением квалификации работников)

# Виды затрат

(окончание)

**3. Постоянные** – остаются неизменными при изменении объема деятельности (арендная плата, заработная плата персонала офиса);

**4. Полупостоянные** – при изменении объема деятельности меняются ступенчато (заработная плата ремонтных рабочих);

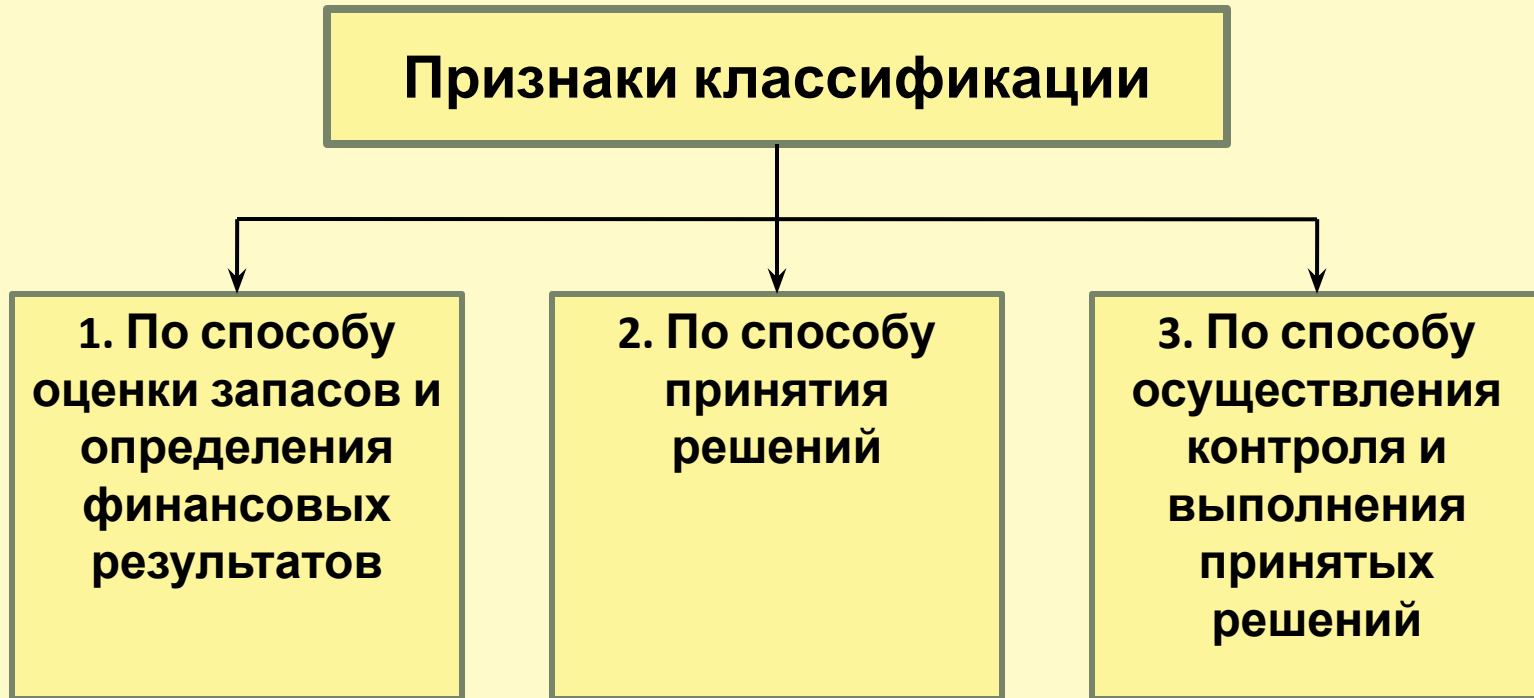
**5. Смешанные** – содержат элементы постоянных и переменных затрат (оплата за телефон, которая включает в себя абонентную плату и оплату междугородных разговоров);

**6. Обязательные** – определяются мощностью предприятия (амортизация, арендная плата, страхование

# Категории расходов

- **Расходы отчетного периода** - те, которые произведены и отражаются в отчете о прибылях и убытках данного периода:
  - расходы отчетного периода, обусловленные полученными в данном периоде доходами. Отражаются в отчете о прибылях и убытках, если данные доходы также отражены;
  - расходы отчетного периода, не связанные с получением текущих доходов. Отражаются в отчете о прибылях и убытках в любом случае;
- **Отложенные расходы** – расходы, осуществленные в данном периоде с целью получения возможных доходов в будущем:
  - инвестиции (капитальные вложения);
  - расходы будущих периодов.

# Классификация затрат



# 1. Способ оценки запасов и определения финансового результата (начало)

**1. Истекшие** -это себестоимость реализованных товаров и амортизационные отчисления и в результате полученный доход в виде денег или дебиторской задолженности в отчетном периоде. Отражаются в отчете о финансовых результатах;

**2. Неистекшие** затраты совершаются при расходовании предприятием денег на покупку товаров и оборудования, в результате чего происходит увеличение обязательств или уменьшение активов в процессе текущей деятельности для получения дохода или другой выгоды в будущих периодах. Отражаются в активе баланса;



# **1. Способ оценки запасов и определения финансового результата** (продолжение)

**3. Затраты на продукцию** связаны с производством или с приобретением товаров для реализации;

**4. Затраты периода** не включаются в себестоимость запасов и рассматриваются как затраты того периода, в котором они были осуществлены (издержки обращения);

**5. Прямые затраты** могут быть отнесены непосредственно к определенному объекту затрат экономически целесообразным путем;

**6. Косвенные затраты** не могут быть отнесены к определенному объекту затрат по принципу соотношения затрат и выгод;

# **1. Способ оценки запасов и определения финансового результата (продолжение)**

## **7. Основные — это совокупность прямых затрат, т.е.:**

- прямые материальные затраты — стоимость израсходованных материалов, которые становятся частью готовой продукции;**
- прямые затраты на оплату труда — заработная плата рабочих, которая может быть включена в себестоимость товара;**
- прочие прямые затраты — все другие прямые затраты.**

## **8. Накладные производственные затраты**

**распределяются между изделиями пропорционально**

# **1. Способ оценки запасов и определения финансового результата (окончание)**

**9. Накладные непроизводственные — расходы на управление, исследования, сбыт продукции:**

- затраты на рекламу и исследование рынка;**
- затраты на командировки;**
- аренда, налоги, страхование, амортизация;**
- предоставление скидок покупателям;**
- послепродажное обслуживание клиентов;**
- безнадежные долги.**

## **2. Способ принятия решений**

(начало)

- 1. Релевантные затраты могут быть изменены вследствие принятия решения;**
- 2. Нерелевантные затраты не зависят от принятия решений;**
- 3. Постоянные затраты - расходы предприятия, не зависящие от объема производимой продукции, которые не могут быть в течение короткого периода времени ни увеличены, ни уменьшены с целью роста или сокращения выпуска продукции. Обычно это расходы на содержание зданий, долгосрочную аренду помещений, оплату административно-управленческого персонала;**

## **2. Способ принятия решений**

(окончание)

**4. Переменные затраты, расходы, издержки — затраты, величина которых зависит прежде всего от объемов производства товаров и услуг;**

**5. Маржинальные затраты — затраты на производство или реализацию продукции.**

**6. Средние затраты – это затраты на изготовление единицы продукции, получаемые делением общей суммы затрат за определенный период на объем изготовленной за этот период продукции.**

**7. Действительные затраты требуют выплаты денег.**

**8. Возможные (потери) — утраченная выгода от выбора одного направления действий в ущерб альтернативным решениям.**

### **3. Способ осуществления контроля выполнения управленческих решений**

- **Контролируемые затраты могут быть проконтролированы менеджером, и на них может быть оказано значительное влияние;**
- **Неконтролируемые затраты не могут быть проконтролированы менеджером, и на них не может быть оказано значительное влияние.**

# **Классификация затрат по видам деятельности**

**1. Затраты для контроля и регулирования;**

**2. Затраты для планирования и**

**прогнозирования;**

**3. Затраты по принятию управленческих**

**решений**

# 1. Классификация затрат для контроля и регулирования

- **Контроль** — это управленческая деятельность, задачей которой является количественная и качественная оценка и учет результатов работы организации.
- **Регулирование** — стратегия, которая базируется на снижении собственных издержек путем обязательного контроля над затратами или путем изменения размера предприятия и объема продукции.



# 1. Классификация затрат для контроля и регулирования

(продолжение)

**1. Регулируемые** — затраты, зарегистрированные по центрам ответственности, величина которых зависит от степени их регулирования со стороны менеджера. Затраты могут регулироваться на разных уровнях управления предприятием;

**2. Нерегулируемые** затраты - менеджер соответствующего центра ответственности не имеет возможности воздействовать на эти затраты;

# 1. Классификация затрат для контроля и регулирования

(продолжение)

**3. Эффективные затраты** – организация получает доходы от реализации тех видов продукции, на выпуск которых были произведены эти затраты;

**4. Неэффективные** – расходы непроизводительного характера, в результате которых не будут получены доходы, или это потери на производстве;

**5. Расходы в пределах норм** служат для определения эффективности работы подразделений путем оценки соответствия фактических затрат нормативным или фактической себестоимости ее нормативному уровню;

# 1. Классификация затрат для контроля и регулирования

(продолжение)

**6. Контролируемые затраты** поддаются контролю со стороны лиц, работающих на предприятии. Они отличаются от регулируемых затрат своим целевым характером.

**7. Неконтролируемые расходы** не зависят от деятельности субъектов предприятия.

**8. Постоянные расходы** – сумма расходов не изменяется при изменении объема производства.

# 1. Классификация затрат для контроля и регулирования

(окончание)

**9. Переменные расходы** - сумма изменяется прямо пропорционально изменению объема производства.

**10. Прямые затраты** - сумма напрямую отнесется на себестоимость определенного вида продукции.

**11. Косвенные затраты** – сумма напрямую не относится на себестоимость каждого конкретного продукта, выпускаемого предприятием (накладные расходы на материал, производственные накладные расходы, административные и торговые накладные расходы).

## **2. Классификация затрат для планирования и прогнозирования**

(начало)

- **Планирование — вид управленческой деятельности, связанный с формулированием системы показателей, определяющих действия по достижению поставленных целей.**
- **Прогнозирование — исследование конкретных перспектив развития предприятия.**

## **2. Классификация затрат для планирования и прогнозирования**

(продолжение)

**С точки зрения обеспечения процесса планирования затраты подразделяют:**

**1. прямые затраты на материалы** — к ним относятся сырье и материалы, используемые в производственном процессе, которые включаются в готовый продукт, и этот процесс включения можно проследить;

**2. к прямым затратам на заработную плату** относятся затраты на заработную плату и дополнительные выплаты для персонала, работающего непосредственно в производстве;

**3. накладные расходы** — производственные накладные расходы, включающие в себя косвенные затраты на материалы, на труд и прочие производственные затраты;

## **2. Классификация затрат для планирования и прогнозирования**

(продолжение)

**4. косвенные затраты на материалы** требуются для производственного процесса, но не становятся составной частью готового продукта;

**5. косвенные затраты на труд** включают затраты на содержание персонала, не занятого непосредственно в процессе изготовления продукции, но услуги которого необходимы для производственного процесса;

**6. планируемые затраты** — производительные расходы предприятия, обусловленные его хозяйственной деятельностью и предусмотренные сметой затрат на производство. В соответствии с нормами, нормативами, лимитами и сметами они включаются в плановую себестоимость продукции;

## **2. Классификация затрат для планирования и прогнозирования**

**(окончание)**

**7. непланируемые затраты — это непроизводительные расходы, которые не являются неизбежными и не вытекают из нормальных условий хозяйственной деятельности предприятия. Эти расходы считаются прямыми потерями и потому в смету затрат на производство не включаются. Они отражаются только в фактической себестоимости продукции, работ, услуг и на соответствующих счетах в бухгалтерском учете. К ним относятся потери от брака, простоев и др. Их обособленный учет содействует осуществлению мер, направленных на их предупреждение.**



### **3. Классификация затрат по принятию управленческих решений**

(начало)

**Группировка затрат:**

- **Фактические;**
- **Прогнозные;**
- **Плановые;**
- **Сметные и т.д.**

# 3. Классификация затрат по принятию управленческих решений

(продолжение)

**Виды затрат:**

**1. Явные** — это предполагаемые затраты, которые должно нести предприятие при выполнении производственной и коммерческой деятельности.

**2. Неявные (альтернативные)** — затраты, обусловленные отказом от одного товара в пользу другого, называют альтернативными (вмененными) затратами. Они означают упущенную выгоду, когда выбор одного действия исключает появление другого действия. Альтернативные затраты возникают в случае ограниченности ресурсов.

# 3. Классификация затрат по принятию управленческих решений

(продолжение)

## Виды затрат:

**3. Релевантные затраты** – это затраты, которые *могут быть изменены вследствие принятия управленческого решения;*

**4. Нерелевантные затраты** – это затраты, которые не могут быть изменены вследствие принятия управленческого решения;

**5. Эффективные производительные затраты** – это затраты, при которых организация получает прибыль от реализации продукции, работ и услуг;

### 3. Классификация затрат по принятию управленческих решений

(продолжение)

6. **Неэффективные затраты** — это потери на производстве. К ним относятся потери от брака, простоев, недостачи и порча товарно-материальных ценностей и др.

7. Размер **переменных** затрат изменяется пропорционально изменению объема производства продукции.

8. **Полупеременные** затраты зависят от объема производства, но эта зависимость не прямо пропорциональная.

9. Размер **постоянных** затрат не зависит от изменения объемов производства, в основном это общехозяйственные

### **3. Классификация затрат по принятию управленческих решений**

(окончание)

#### **10. Безвозвратные (затраты истекшего периода)**

возникают в результате ранее принятого решения;

**11. Инкрементные (приростные или дифференциальные)** затраты возникают при производстве дополнительной продукции или при продаже дополнительных товаров.

**12. Маргинальные (предельные)** — дополнительные затраты не на весь выпуск, а на отдельную единицу продукции

# ЗАДАЧИ

**Задание №1. Определить, к какой из указанных категорий относятся перечисленные ниже затраты:**

**1) постоянные, 2) переменные или 3) смешанные**

- 1. сырье и материалы;**
- 2. амортизация оборудования;**
- 3. заработная плата производственного персонала;**
- 4. заработная плата работников аппарата управления;**
- 5. плата за аренду складских помещений;**
- 6. отопление и освещение цехов и заводоуправления;**
- 7. амортизация зданий цехов и заводоуправления;**
- 8. стоимость энергии и топлива, , используемого на технологические нужды;**
- 9. расходы на рекламу;**
- Затраты на упаковку продукции.**

**Задание № 2. Предприятие производит столярные изделия и реализует их физическим лицам. Определите, к какой категории можно отнести перечисленные затраты.**

<b>Категории затрат</b>	<b>Наименование затрат</b>
<b>а) переменные;</b>	<b>1) Материалы для изготовления столярных изделий;</b>
<b>б) постоянные;</b>	<b>2) Зарплата менеджера предприятия;</b>
<b>в) затраты отчетного периода;</b>	<b>3) Затраты на электроэнергию, используемую на предприятии;</b>
<b>г) управленческие затраты;</b>	<b>4) Амортизация оборудования для изготовления столярных изделий;</b>
<b>д) затраты по маркетингу;</b>	<b>5) Зарплата рабочих цеха;</b>
<b>е) производственные затраты</b>	<b>6) Зарплата работников отдела продаж;</b>
<b>ж) прямые затраты на материалы;</b>	<b>7) Расходы на рекламу.</b>
<b>з) прямые затраты на заработную плату;</b>	
<b>и) производственные накладные расходы</b>	



### **Задание № 3. Отнесите приведенные ниже виды затрат к регулируемым и нерегулируемым:**

- **1) заработная плата основных производственных рабочих;**
- **2) основные материалы;**
- **3) сверхурочные;**
- **4) электроэнергия на технологические цели;**
- **5) аренда помещения для офиса;**
- **6) платежи за услуги междугородней связи;**
- **6) плата за освещение;**
- **7) плата за отопление;**
- **8) оплата содержания офиса.**

**Задание № 4. Рассчитать себестоимость реализованной продукции и валовую прибыль производственной компании на основании следующих исходных данных (руб.)**

<b>Показатели</b>	<b>Сумма</b>
<b>Выручка от реализации продукции за период</b>	<b>495 000</b>
<b>Готовая продукция на начало периода</b>	<b>25 000</b>
<b>Незавершенное производство на начало периода</b>	<b>57 000</b>
<b>Прямые затраты на материалы</b>	<b>168 000</b>
<b>Прямые затраты на оплату труда</b>	<b>75 000</b>
<b>Общепроизводственные расходы</b>	<b>91 000</b>
<b>Административно-управленческие расходы</b>	<b>60 000</b>
<b>Незавершенное производство на конец периода</b>	<b>40 000</b>
<b>Готовая продукция на конец периода</b>	<b>37 000</b>

# **Тема 3. Калькулирование себестоимости строительной продукции, работ и услуг**

**Калькуляция (от лат. «Calcolo» - «считаю») – комплекс затрат.**

**Калькулирование – процесс исчисления затрат.**

**Калькулирование себестоимости продукции (работ, услуг) - это совокупность приемов и способов, обеспечивающих исчисление себестоимости продукции (работ, услуг) или процесса.**

**Результатом калькулирования является калькуляция, то есть расчет затрат предприятия на единицу произведенной продукции (работ, услуг).**

# Объекты калькулирования

- **Отдельные операции;**
- **Заказ, группа однородных изделий;**
- **Продукция полной или частичной готовности;**
- **Строительные объекты на разных этапах строительства;**
- **Виды работ и услуг:**
  - **Транспортные,**
  - **Монтажные,**
  - **Научно-исследовательские,**
  - **Другие.**

# Калькуляционная единица

- **Калькуляционная единица** – это измеритель конкретного объекта калькулирования:
- **Натуральные единицы** – одно изделие, комплект полуфабрикатов;
- **Условно-натуральные единицы** – киловатт-час;
- **Двойные натуральные** – площадь в кв.метрах и высота помещения в метрах;
- **Стоимостные единицы** – стоимость строительной конструкции 10000 рублей;
- **Эксплуатационные единицы** – единица мощности строительных машин, полезная или жилая площадь зданий;
- **Единица измерения** – машина-часы, человеко-дни

# Классификация калькуляций по видам

(начало)

<b>Классификационный признак</b>	<b>Виды калькуляций</b>
<b>1. Выбор объекта калькулирования</b>	<b>Калькуляция себестоимости продукции (работ, услуг);</b>
	<b>Калькуляция себестоимости конструкций, полуфабрикатов.</b>
<b>2. Временной период охвата</b>	<b>Оперативные калькуляции;</b>
	<b>Ежедневные, еженедельные, подекадные калькуляции;</b>
	<b>Ежемесячные калькуляции;</b>
	<b>Ежеквартальные калькуляции;</b>
	<b>Годовые калькуляции.</b>

# Классификация калькуляций по видам

(окончание)

<b>Классификационный признак</b>	<b>Виды калькуляций</b>
<b>3. Время составления</b>	<b>До начала производства продукции (работ, услуг): сметные (проектно-сметные), плановые нормативные;</b>
	<b>До окончания производства продукции (работ, услуг): отчетные, фактические.</b>
<b>4. Полноты включения затрат в себестоимость</b>	<b>Калькуляция прямых (переменных) затрат;</b>
	<b>Калькуляция полной себестоимости продукции (работ, услуг)</b>

# Цели калькуляционной работы в строительной организации

**1. Формирование учетной информации, касающейся структуры себестоимости отдельных заказов и строительных работ в рамках и на основе показателей системного**

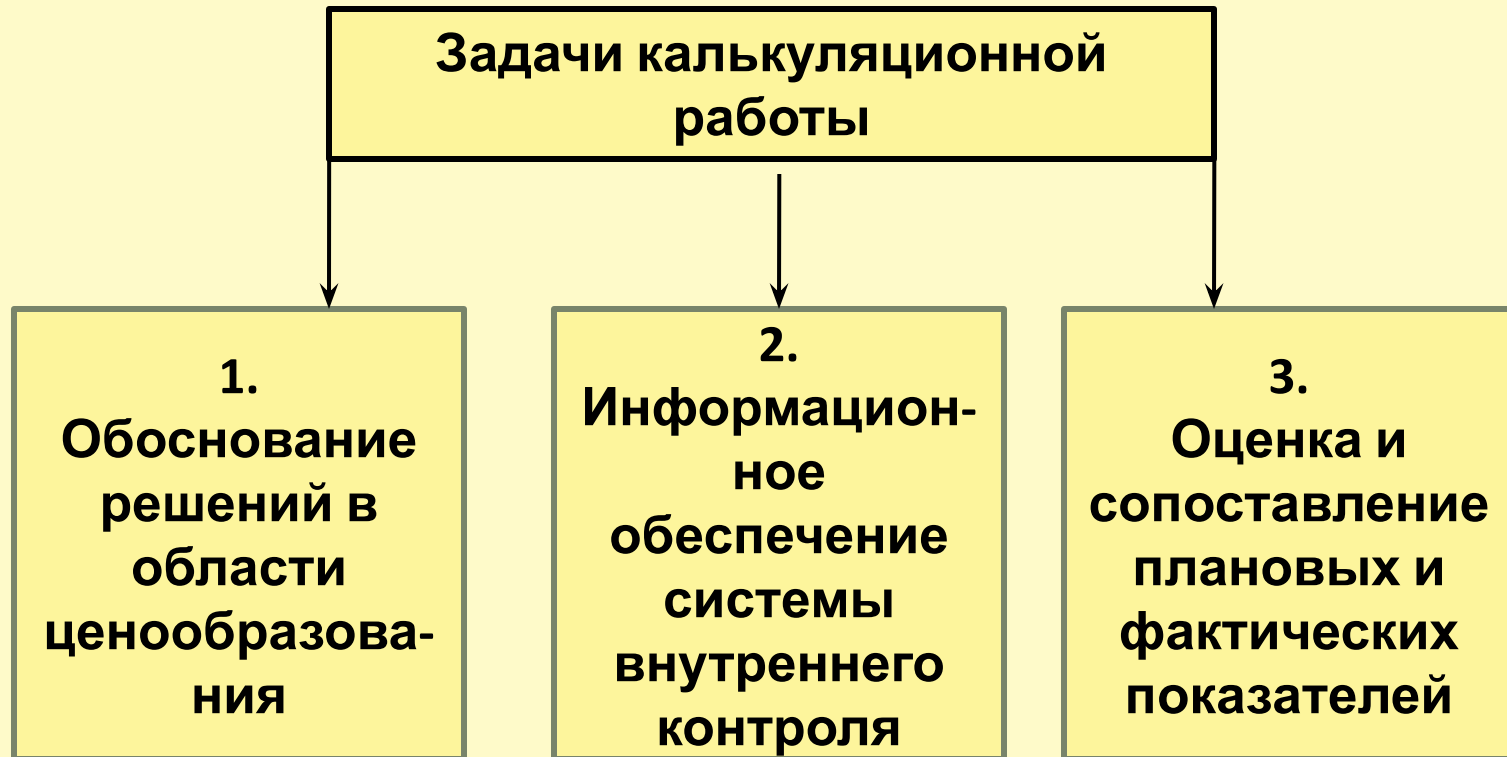
**бухгалтерского учета**

**2. Определение уровня рентабельности отдельных заказов и видов строительных работ**

**3. Выявление резервов сокращения величины затрат на строительство объекта или выполнение отдельных строительных работ**



# Задачи калькуляционной работы в строительной организации



# Методы калькулирования

- **Метод калькулирования представляет собой совокупность способов аналитического учета затрат на производство по калькуляционным объектам и приемов исчисления себестоимости калькуляционных единиц.**
- **Важную роль в определении метода играют два признака:**
- **Время (период);**
- **Процесс.**

# Классификация методов калькулирования

(начало)

Признаки классификации	Методы калькулирования
1. По объектам учета затрат:	Попроцессный;
	Попередельный;
	Позаказный.
2. По периодичности определения себестоимости:	Позаказные;
	Периодические.
3. По порядку формирования себестоимости калькуляционной единицы:	Общие;
	Единичные.
1. Управленческий учет	83

# Классификация методов калькулирования

(окончание)

Признаки классификации	Методы калькулирования
4. По способу составления калькуляций:	Прямого счета;
	Суммирования затрат;
	Исключения затрат;
	Распределения затрат;
	Комбинированный;
	Нормативный

# Структура калькуляционных статей



# **Структура калькуляционных статей.**

## **1. Материалы**

**В статью «Материалы» включаются затраты на используемые непосредственно при выполнении строительных работ материалы, строительные конструкции, детали, топливо, электроэнергию, пар, воду и другие виды материальных ресурсов.**

**В калькуляцию включают:**

- Стоимость приобретения материальных ресурсов;**
- Расходы на доставку материальных ресурсов до приобъектного склада;**
- Заготовительно-складские расходы, включая затраты на комплектацию материалов, осуществляемую подразделениями материально-технического снабжения или управлением производственно-технологической комплектации.**

# **Структура калькуляционных статей.**

## **2. Расходы на оплату труда рабочих**

- 1. выплаты заработной платы за фактически выполненную работу, исчисленные исходя из сдельных расценок, тарифных ставок и должностных окладов;**
- 2. стоимость продукции, выдаваемой в порядке натуральной оплаты работникам;**
- 3. выплаты стимулирующего характера следующих видов:**
- 4. премии, (включая стоимость натуральных премий) за производственные результаты,;**

# **Структура калькуляционных статей.**

## **2. Расходы на оплату труда рабочих**

**5. выплаты компенсирующего характера, связанные с режимом работы и условиями труда,;**

**6. выплаты, предусмотренные законодательством РФ о труде, за непроработанное на производстве (неявочное) время: оплата очередных и дополнительных отпусков, компенсация за неиспользованный отпуск;**

**7. единовременные вознаграждения за выслугу лет в соответствии с действующим законодательством РФ;**

**8. другие виды выплат, включаемые в соответствии с установленным порядком в фонд оплаты труда .**



# **Структура калькуляционных статей.**

## **3. Расходы по содержанию и эксплуатации строительных машин и механизмов**

**1. затраты по принятым в строительной организации системам и формам оплаты труда работников: рабочих, занятых управлением строительными машинами и механизмами и линейного персонала при включении его в состав работников участков (бригад);**

**2. затраты материальных ресурсов, включая топливо и энергию на эксплуатационные цели;**

**3. амортизационные отчисления на полное восстановление строительных машин и механизмов;**

# **Структура калькуляционных статей.**

**3. Расходы по содержанию и эксплуатации строительных машин и механизмов**

**4. арендная плата за пользование арендованными строительными машинами и механизмами;**

**5. затраты на техническое обслуживание и диагностирование;**

**6. затраты на проведение всех видов ремонтов строительных машин и механизмов;**

**7. прочие затраты, связанные с эксплуатацией строительных машин и механизмов**

# **Структура калькуляционных статей.**

## **4. Накладные расходы**

**1. административно-хозяйственные расходы;**

**2. расходы на обслуживание работников**

**строительства;**

**3. расходы на организацию работ на строительных площадках;**

**4. прочие накладные расходы;**

**5. затраты, не учитываемые в нормах накладных**

**расходов, но относимые на накладные расходы.**

# Нормы и нормативы

- **Норма** – предельно допустимая максимальная или минимальная величина расходования какого-либо ресурса на единицу продукции. Нормы устанавливаются на основные и вспомогательные материалы, электрическую и тепловую энергию, топливо, затраты труда, амортизацию основных средств. (Сметные нормы, плановые нормы, нормы задела в строительстве, нормы продолжительности строительства, норма прибыли и т. д.)
- **Нормативы** – расчётные величины (иногда относительные) затрат рабочего времени, материальных и денежных ресурсов, применяемые в нормировании, планировании и управлении

# Виды нормативов (стандартов), используемые в управленческом учете

- **1. Базовые нормативы;**
- **2. Теоретические нормативы;**
- **3. Текущие нормативы**

# Виды нормативов

## 1. Базисные

- **Базовые нормативы** – это  
  
долгосрочные стандарты затрат,  
  
которые устанавливаются на срок 2 – 5  
  
лет.
- Эти стандарты позволяют изучить  
  
динамику цен и производительности  
  
труда.

# Виды нормативов

Теоретические. Базисные

- **Теоретические нормативы** – это стандарты затрат, которые могут быть достигнуты только при идеальных условиях деятельности. Эти стандарты являются скорее эталоном, чем норма: Норма отражает уровень, которого можно достичь при существующих условиях деятельности

# Виды нормативов

## 3. Текущие нормативы

- **Текущие нормативы** – это стандарты, которые отражают затраты, необходимые для изготовления продукции в отчетном периоде при наличии определенных условий деятельности с учетом существующей технологии производства, продуктивного труда, квалификации работников и т.д.



# Этапы развития нормативного учета в России

- **1920 – 1950 гг.** – исследование опыта организации промышленного производства в странах западной Европы и США и создание нормативных баз на крупных промышленных предприятиях;
- **1950 – 1992 гг.** – разработка и внедрение нормативного учета практически во всех отраслях народного хозяйства, централизация нормирования и управления издержками, развитие нормативного учета и контроля и нормативного учета затрат и калькулирование себестоимости;
- **1992 г.** – по настоящее время – реформирование экономической системы, децентрализация нормирования и управления издержками, анализ и обновление нормативных баз, снижение количества предприятий, использующих

# **Система калькулирования нормативных затрат в управленческом учете**

**включает:**

- **Установление нормативных затрат;**
- **Накопление данных о фактических затратах;**
- **Анализ данных об отклонениях фактических затрат от нормативных;**
- **Исследование причин отклонений фактических затрат от нормативных;**
- **Принятие обоснованных решений по изменению норм и нормативов.**

# Методы учета и калькулирования себестоимости

- 1. Позаказный;
- 2. Попроцесный;
- 3. Попередельный

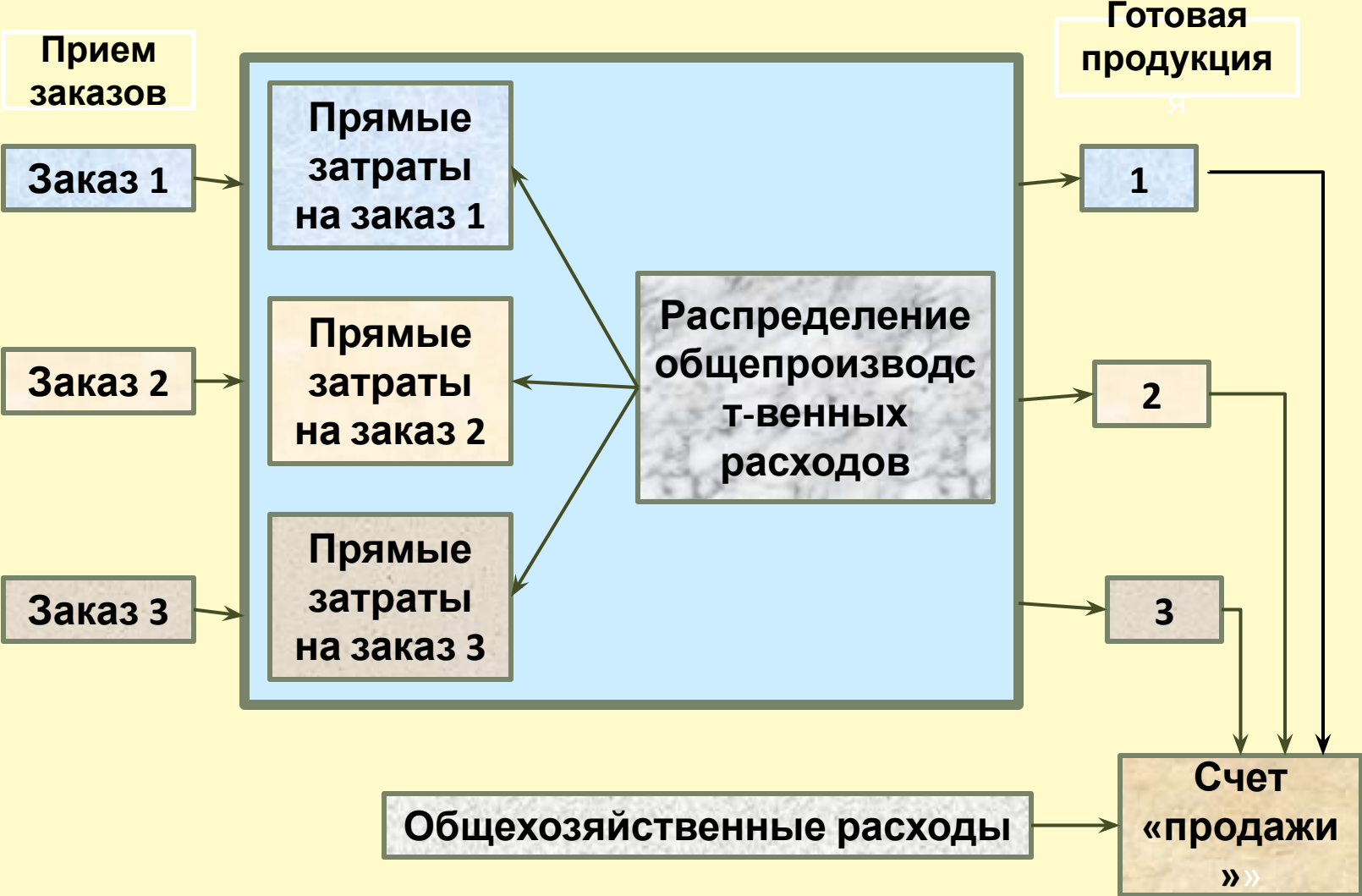
# 1. Позаказный метод

- **Позаказный метод калькулирования себестоимости** используется в организациях с **единичным или мелкосерийным типом производственного процесса, выпускающих изделия ограниченного потребления в соответствии с требованиями заказчика (строительство крупных объектов или выпуск продукции по индивидуальным заказам).**
- **Сущность позаказного метода** заключается в **отнесении прямых затрат в разрезе заранее установленных статей калькуляции на отдельные производственные заказы и распределении косвенных расходов по заказам в соответствии с установленными организацией правилами распределения.**

## **Особенности позаказного метода:**

- **Индивидуализация учета затрат и расчет индивидуальной себестоимости продукту;**
- **Объектом учета затрат, объектом калькулирования (носителем затрат) и калькуляционной единицей является производственный заказ;**
- **Калькуляция полученной продукции составляется после полного завершения работ по заказу, независимо от длительности выполнения заказа.**

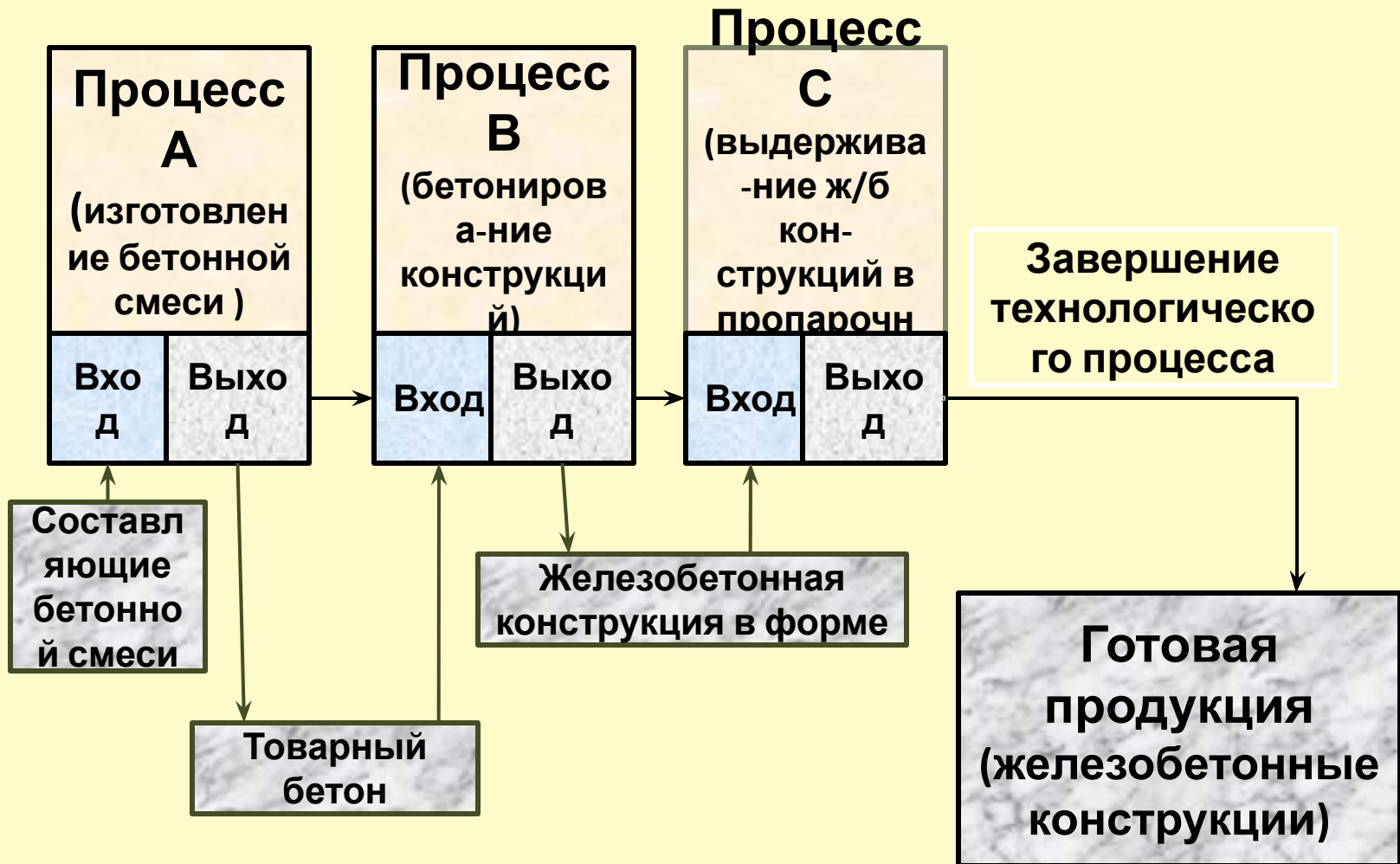
# Схема позаказного метода



## 2. Попроцессный метод

- **Попроцессный метод используется в предприятиях с массовым типом производства, непродолжительным производственным циклом, ограниченной номенклатурой выпускаемой продукции (оказываемых услуг), единой единицей измерения и калькулирования.**
- **Метод применяется на тех предприятиях, где нет незавершенного производства или оно стабильно, технологический процесс состоит из одних и тех же операций, которые можно наблюдать и учесть все затраты и объем выпуска продукции.**
- **В связи с отсутствием незавершенного производства в таких производствах все затраты отчетного периода относят непосредственной в себестоимость продукции.**

# Схема попроцессного метода

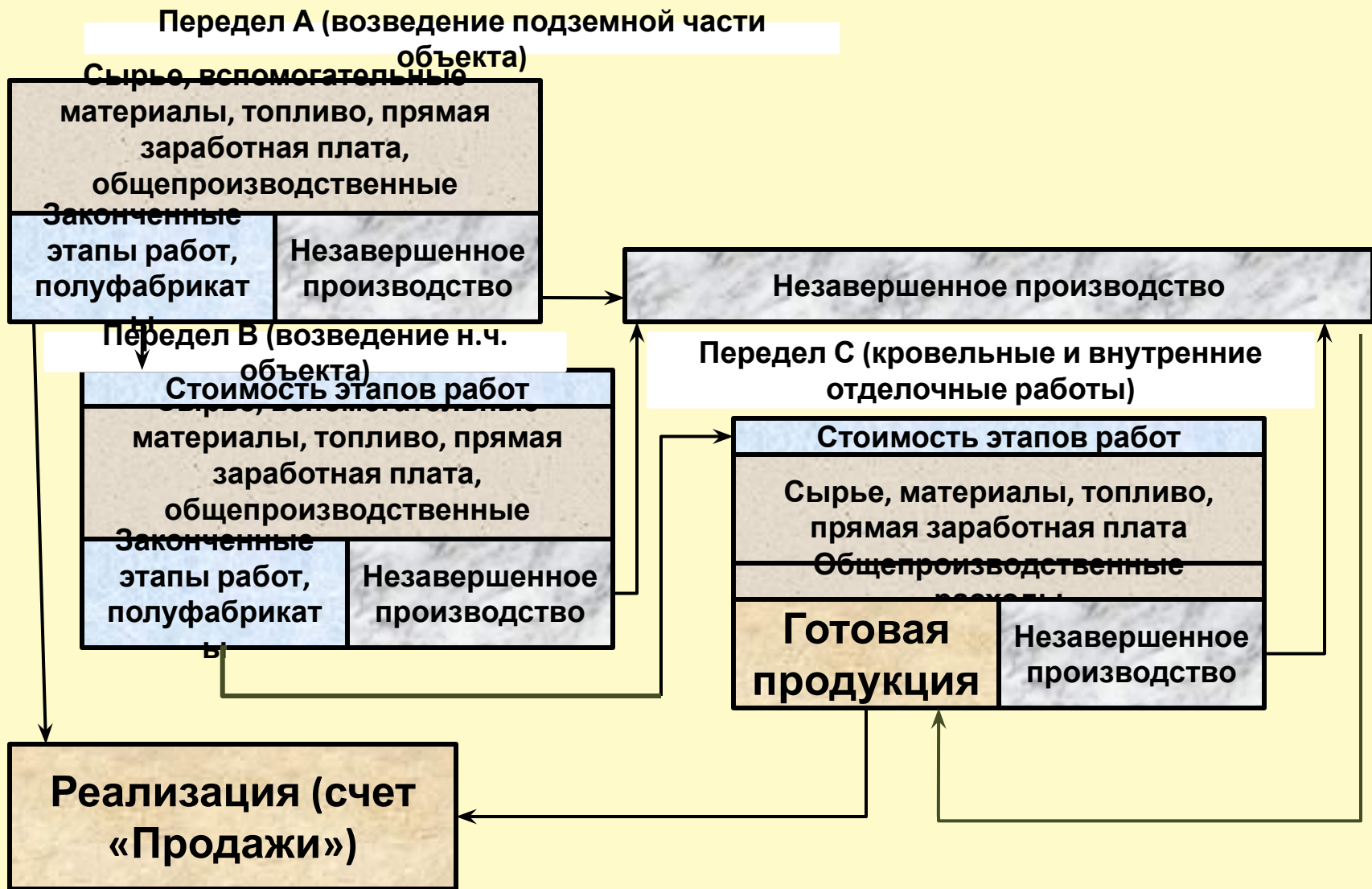




### 3. Попередельный метод

- **Непрерывность процесса производства, состоящего из множества последовательных, взаимоувязанных технологических процессов и операций, предполагает его разделение на технологические переделы.**
- **Попередельный метод калькулирования себестоимости продукции используется в отраслях с поточным производством, когда процессы проходят в определенной последовательности через все этапы производства, называемые переделами.**
- **В этих производствах обязательно существует незавершенное производство как задел, необходимый для осуществления непрерывного производства.**
- **В зависимости от калькулирования готовой продукции или полуфабрикатов различают два варианта попередельного метода калькулирования: полуфабрикатный и бесполуфабрикатный.**

# Схема попередельного метода



# Тема 4. Методы, способы и модели управленческого учета

# Методы управленческого учета

- **1. Нормативный метод;**
- **2. «Стандарт-кост»;**
- **3. «Директ-костинг»;**
- **5. Метод функционально-стоимостного анализа (ФСА)**

# Методы управленческого учета.

## 1. Нормативный (начало)

- **Нормативный метод** представляет собой **совокупность процедур** по:
  - планированию,
  - нормированию,
  - отпуску материалов в производство,
  - составлению внутренней отчетности,
  - калькулированию себестоимости продукции,
  - осуществлению экономического анализа и контроля на основе норм затрат.
- **Цели метода** — полное использование производственных факторов и экономное ведение хозяйства с учетом нормативов.

# Методы управленческого учета.

## 1. Нормативный метод (окончание)

- **Сущность нормативного метода состоит в:**
  - планировании затрат на основе норм;
  - документировании затрат путем выдачи разрешений на использование ресурсов для производственных целей, обоснованных нормами;
  - отражении затрат на счетах бухгалтерского учета по нормам;
  - выявлении отклонений.

# Методы управленческого учета.

## 1. Нормативный метод (окончание)

- **Основные элементы нормативного метода:**
- нормирование сроков производства продукции, ее состава и качества;
- нормативное обоснование потребности и расходования ресурсов;
- планирование, учет, оценка экономической эффективности на основе норм.

# Схема нормативного метода учета затрат





# Нормативный метод учета затрат.

Запись операций бухгалтерскими проводками- руб. (начало)

Содержание операции	Экономия	Перерасход
1. Списаны фактические затраты производственных ресурсов (норма + отклонение от норм)	Д20 – К10, 69, 70, 02 и др. -100	Д20 – К10, 69, 70, 02 и др. - 150
2. Учтена готовая продукция по фактической себестоимости	Д40 – К20 - 100	Д40 – К20 - 150
3. Учтена готовая продукция по нормативной себестоимости	Д43 – К40 - 120	Д43 – К40 - 120
4. Учтена нормативная себестоимость реализованной продукции	Д90 – К43 - 120	Д90 – К43 - 120

# Нормативный метод учета затрат.

Запись операций бухгалтерскими проводками- руб. (окончание)

Содержание операции	Экономия	Перерасход
5. Сторнируется сумма экономии (перерасхода)	Д 40 – К90 - 20	Д90 – К 40 - 30
6. Учтена выручка от реализации продукции	Д62 – К90 - 200	Д62 – К90 - 200
7. Списан фин. результат (предварительный)	Д90 – К99 -80	Д90 – К99 -80
8. Списан дополнительно фин. результат	Д90 – К99 - 20	Д99 – К90 - 30
9. Прибыль	100	50

# Методы управленческого учета.

## 2. «Стандарт-кост» (начало)

- **Метод «Стандарт-кост» заключается в разработке норм стандартов, составлении стандартных калькуляций до начала производства и учете фактических затрат с выделением отклонений от стандартов.**
- **Это инструмент контроля, направленный на регулирование прямых издержек производства.**

# Методы управленческого учета.

## 2. «Стандарт-кост» (продолжение)

- **Достоинства системы** состоят в:
  - обеспечении информацией об ожидаемых затратах на производство и реализацию продукции,
  - установлении цены на основе заранее исчисленной себестоимости единицы продукции,
  - составлении отчета о доходах и расходах с выделением отклонений от нормативов и причинах их возникновения.

# Методы управленческого учета.

## 2. «Стандарт-кост» (окончание)

- **Особенности системы** состоят в следующем:

- основой выявления отклонений от стандартов служат бухгалтерские записи на специальных счетах, но не их документирование;
- отклонения от стандартов отражают не все предприятия;
- выделение специальных синтетических счетов для учета отклонений.

# Сравнение нормативного метода учета и системы «стандарт - кост» (начало)

Область сравнения	«Стандарт-кост»	Нормативный метод
1. Цель учета	Бухгалтерское отражение отклонений на специальных счетах в подразделениях по факторам	Выявление отклонений от норм в процессе расходования средств.
2. Базовое уравнение, описывающее содержание системы	$\Delta c = C_{\phi} - C_{c},$ где $\Delta c$ - отклонение от стандарта; $C_{\phi}$ – фактическая себестоимость; $C_{c}$ - стандартная себестоимость	$C_{\phi} = C_{н} + I_{н} \pm \Delta_{н},$ где $C_{н}$ - нормируемая себестоимость продукции, $I_{н}$ - изменения действующих норм; $\Delta_{н}$ - отклонения от действующих норм.
3. Степень охвата производственных параметров	Разработка стандартов для всех затратных и доходных показателей производства	Нормирование прямых затрат. Распределение косвенных расходов между объектами калькулирования индексным методом.

# Сравнение нормативного метода учета и системы «Стандарт - КОСТ» (продолжение)

Область сравнения	«Стандарт-кост»	Нормативный метод
4. Учет изменений норм	Текущий учет изменений норм не ведется	Ведется учет изменений норм в разрезе причин и инициаторов
5. Учет отклонений от норм прямых расходов	Отклонения документируются и относятся на виновных лиц и финансовые результаты	Отклонения документируются и включаются в фактическую себестоимость объектов калькулирования пропорционально их нормативной себестоимости

# Сравнение нормативного метода учета и системы

## «Стандарт - КОСТ» (окончание)

Область сравнения	«Стандарт-кост»	Нормативный метод
6. Учет отклонений от норм косвенных расходов	Косвенные расходы относятся на себестоимость в пределах норм, отклонения выявляются с учетом объема производства и относятся на результаты финансовой деятельности	Косвенные расходы в сумме фактических затрат распределяются между объектами калькулирования индексным методом
7. Степень регламентации	Нерегламентирован, не имеет единой методики установления стандартов и ведения учетных регистров	Регламентирован, разработаны общие и отраслевые стандарты и нормы



# Методы управленческого учета.

## 3. «Директ-костинг» (начало)

- **Метод «Директ-костинг» используется для обобщения прямых затрат по видам продукции и выделении косвенных затрат на отдельном счете с последующим списанием на общие финансовые результаты того отчетного периода, в котором они возникли.**
- **Бухгалтерские записи учета по методу «Директ - костинг»:**
  - **Д20 – К10, 70, 69, 02 и т.д. (прямые затраты);**

# Методы управленческого учета.

## 3. «Директ-костинг» (окончание)

### ■ **Отличительные особенности метода:**

- **общехозяйственные расходы в производственную себестоимость не включаются;**
- **калькулирование себестоимости продукции осуществляется по ограниченным затратам;**
- **при исчислении сокращенной себестоимости продукции используют показатели: маржинального дохода и остаточного дохода (прибыли от производства);**

## Достоинства системы «директ-костинг»

- **Деление расходов на переменные и постоянные** позволяет осуществлять постоянное наблюдение за расходами, выявлять факторы, влияющие на их величину и оперативно управлять ими;
- **Определение ограниченной себестоимости продукции** позволяет осуществлять гибкое ценообразование;
- **По учетным записям определяется маржинальная прибыль**, по которой определяются управленческие решения.

# Схемы построения отчетов о доходах в системе «директ - костинг»

В схеме построения отчетов о доходах в системе «директ-костинг» оцениваются два показателя:

- **маржинальный доход** [разница между выручкой от реализации продукции (работ, услуг) и сокращенной себестоимостью.];
- **Прибыль** [разница между выручкой от реализации продукции (работ, услуг) и совокупными расходами.] .

В практике используется две схемы построения отчетов:

- Простой «директ-костинг»;
- Развитой «директ-костинг».

## Простой «директ-костинг»

- При простом «директ-костинге» в отчет о доходах и расходах включаются следующие показатели
- (См. форму 2 «Отчет о прибылях и убытках»):
- 1) выручка от продаж;
- 2) себестоимость продукции, рассчитанная по переменным затратам;
- 3) маржинальный доход (1 - 2);
- 4) постоянные затраты;
- 5) прибыль (3 - 4).

## Развитой «директ-костинг»

- При развитии «директ-костинге», когда переменные затраты подразделяются на производственные и непроизводственные, в отчет о прибылях и убытках включаются следующие показатели:
  - 1) выручка от продаж;
  - 2) производственные переменные затраты;
  - 3) производственный маржинальный доход по изделиям (1 - 2);
  - 4) непроизводственные переменные затраты;
  - 5) маржинальный доход по предприятию (3 - 4);
  - 6) постоянные затраты;
  - 7) прибыль (5 - 6).

# Маржинальная прибыль и точка безубыточности в системе «директ-костинг» (начало)

- **Маржинальный доход (валовая прибыль)** в организации – это разница между ценой реализации продукции (выручкой) и переменными затратами по выпуску этой продукции.
- **Показатель маржинального дохода** используется для определения того объема производства, при котором затраты на производство продукции будут возмещены в результате ее реализации.

# Маржинальная прибыль и точка безубыточности в системе «директ-костинг» (окончание)

- **Объем реализованной продукции, при котором возмещаются затраты на производство,**

**называют:**

- Точкой безубыточности производства продукции;
- Критической или «мертвой» точкой;
- Порогом безубыточности;
- Точкой равновесия;
- Уровнем окупаемости.



# Методы анализа безубыточности производства

- **1. Математический метод (метод уравнений);**
- **2. Метод маржинального дохода (Валовой прибыли);**
- **3. Графический метод.**

# Анализ безубыточности производства

## 1. Математический метод (начало)

- Последовательность расчета:
- 1) **Выручка от продаж продукции (работ, услуг) – Совокупные переменные расходы – Постоянные расходы = Прибыль;**
- или:
- **Цена единицы продукции \* X – Переменные расходы на единицу продукции \* X – Постоянные расходы = Прибыль,**
- где X – объем реализации в точке безубыточности (ед. изм.).

# Анализ безубыточности производства

## 1. Математический метод (окончание)

- 2) Безубыточный объем работ (X) рассчитывается исходя из условия отсутствия прибыли или убытка:
- $X = \frac{\text{Совокупные постоянные расходы}}{\text{Маржинальный доход на единицу продукции, (ед. изм.)}}$ ;
- или :
- $X = \frac{\text{Совокупные постоянные расходы}}{\text{Цена единицы продукции} - \text{переменные расходы на единицу продукции, (ед. изм.)}}$  .

# Задание № 1

- Рассчитать безубыточный объем продукции (железобетонных конструкций) при следующих исходных данных: цена реализации одной конструкции – 20 тыс. руб.

Постоянные расходы в месяц	Тыс. руб	Переменные расходы на одну ж/б конструкцию	Тыс. руб
Аренда офиса	80,0	Материальные затраты	5,0
Зарботная плата АУП	200,0	Зарботная плата рабочих	4,0
Налоги на заработную плату	52,0	Налоги на заработную плату	1,0
Абонентная плата за телефон	10,0	Прочие переменные расходы	4,0
Реклама	8,0		
Услуги банка	3,0		
Хозяйственные расходы	10,0		
Амортизация основных средств, используемых	57,0		

# Решение задания № 1

- Определим объем продаж ( $X$ ), при котором предприятие будет работать безубыточно.
- Постоянные расходы составляют 420,0 тыс.руб.;
- Переменные расходы на одной железобетонную конструкцию составляют – 14,0 тыс.руб.;
- Цена реализации одной железобетонной конструкции 20,0 тыс.руб..
- Уравнение безубыточного объема работ:
- $20,0 * X - 14,0 * X - 420,0 = 0$ ;
- $X = 420,0 / (20,0 - 14,0) = 70$  железобетонных конструкций в месяц

# Анализ безубыточности производства

## 2. Метод маржинального дохода (валовой прибыли) (продолжение)

- Точка равновесия достигается при условии равенства маржинального дохода и совокупности постоянных расходов:
- **Совокупный маржинальный доход – совокупные постоянные расходы = Прибыль;**
- В точке равновесия прибыль равняется нулю:
- **Маржинальный доход на единицу продукции \* Объем реализации (ед.изм.) = Совокупные постоянные расходы;**
- **Точка безубыточности (безубыточный объем продукции) = Совокупные постоянные расходы / Маржинальный доход на единицу продукции (ед**

# Анализ безубыточности производства

## 2. Метод маржинального дохода (валовой прибыли) (окончание)

- **Соотношение маржинального дохода к выручке от продаж = [Маржинальный доход (руб.) / Выручка от продаж (руб.)]\*100%.**
- **Запланировав выручку от продаж, можно определить размер ожидаемого маржинального дохода.**
- **Уровень кромки безопасности выражается в %:**
- **Кромка безопасности, % = {[Планируемая выручка от продаж (руб.) – Безубыточный объем работ (руб.)]/ Планируемая выручка от продаж} \* 100%.**

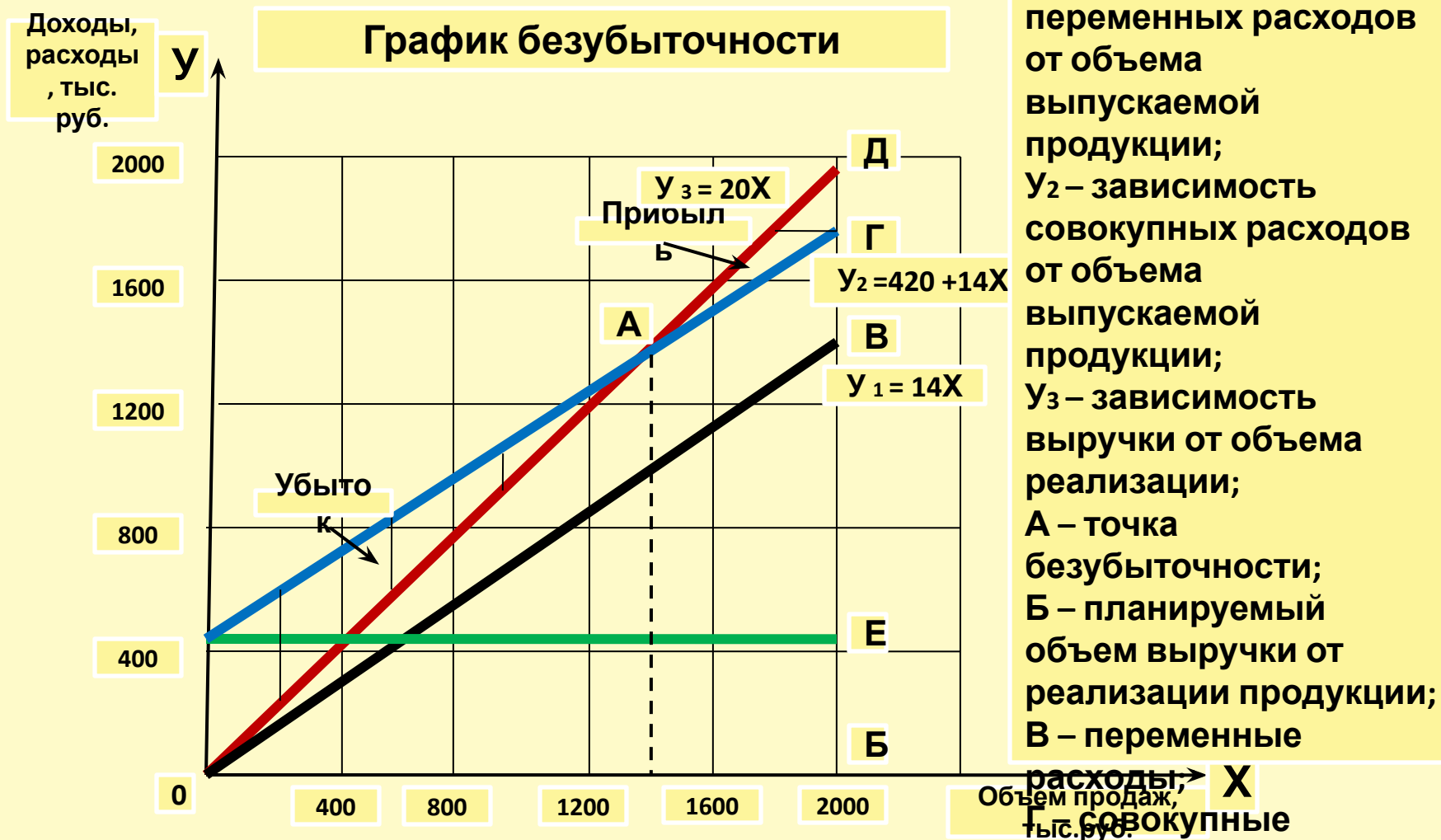
## Задание № 2

- (Исходные данные см. Задание № 1)
- Организация имеет маржинальный доход на одну конструкцию  $20,0 - 14,0 = 6,0$  тыс.руб.;
- Совокупные постоянные расходы составляют – 420,0 тыс.руб.;
- Точка безубыточности (безубыточный объем работ) =  $420,0 / 6,0 = 70$  конструкций в месяц;
- Отношение маржинального дохода к выручке от продаж =
- $[ 6,0 * 70 / 20,0 * 70 ] * 100\% = 30\%$ .
- Запланировав выручку от продаж продукции, можно определить размер ожидаемого маржинального дохода.
- Если планируемая выручка от продаж будет 2000,0 тыс.руб., то маржинальный доход составит  $(2000,0 * 0,3) = 600,0$  тыс.руб.;



# Анализ безубыточности производства

## 3. Графический метод



$U_1$  – зависимость переменных расходов от объема выпускаемой продукции;  
 $U_2$  – зависимость совокупных расходов от объема выпускаемой продукции;  
 $U_3$  – зависимость выручки от объема реализации;  
 А – точка безубыточности;  
 Б – планируемый объем выручки от реализации продукции;  
 В – переменные

$A = 1400,0$   $B = 2000,0$ ,  $V = 1400,0$ ,  $\Gamma = 1820,0$ ,  $D = 2000,0$ ,  $D - \Gamma = 180,0$ ,  $E = 420,0$  тыс. руб.

## Методы управленческого учета

### 4. Метод функционально-стоимостного анализа (ФСА)

(начало)

- **Функционально-стоимостной анализ (ФСА) - это метод системного исследования функций объекта** (изделия, процесса, структуры), направленный на минимизацию затрат в сферах проектирования, производства и эксплуатации объекта при сохранении (повышении) его качества и полезности.
- **Сущность функционального подхода** – рассмотрение объекта не в его конкретной форме, а как совокупность функций, которые он должен выполнять.
- **Цель ФСА** состоит в развитии полезных функций объекта при оптимальном соотношении между и х

# Методы управленческого учета

## 4. Метод функционально-стоимостного анализа (ФСА)

(продолжение)

- **Этапы проведения ФСА:**
- **1. Подготовительный** – уточняется объект анализа, определяются его характеристики;
- **2. Информационный** – собираются данные об исследуемом объекте (назначение, технико-экономические характеристики) и составляющих его компонентах, деталях (функции, материалы, себестоимость и др.);
- **3. Аналитический** – подробно изучаются функции объекта (их состав, степень полезности), его стоимость и возможности уменьшения путем отсечения второстепенных и бесполезных функций;
- **4. Исследовательский** – оценивают предлагаемые варианты разработанного изделия;
- **5. Рекомендательный** – предлагают наиболее приемлемые для данного производства варианты разработки и усовершенствования изделия.

# Методы управленческого учета

## 4. Метод функционально-стоимостного анализа

(ФСА)<sub>(окончание)</sub>

- Итогом проведения ФСА должно являться **снижение затрат на единицу полезного эффекта**, которое достигается:

- Сокращением затрат при одновременном повышении потребительских свойств изделий;
- Повышением качества продукции при сохранении уровня затрат;
- Уменьшением затрат при сохранении уровня качества;
- Сокращением затрат при обоснованном снижении технических параметров до их функционально

# Модели, системы управленческого учета

В управленческом учете модели условно

подразделяемых на две группы:

**1. Традиционная модель учета ;**

**2. Современные модели управленческого**

**учета** в зарубежной практике используют

**следующие системы:**

# **Традиционная модель управленческого учета**

(начало)

- **Традиционная модель направлена в основном на обеспечение калькулирования себестоимости продукции и реализацию планово-контрольной функции.**

# Традиционная модель управленческого учета

(окончание)

- **Недостатки традиционного учета таковы:**
  - **традиционный управленческий учет не отвечает потребностям современной производственной и конкурентной среды;**
  - **традиционные системы калькулирования приводят к искажению информации, необходимой для принятия управленческих решений;**
  - **практика управленческого учета следует и во многом определяется требованиями финансового учета;**
  - **управленческий учет сосредотачивается почти целиком на внутренних операциях и сравнительно мало внимания уделяет внешнему окружению, в котором функционирует предприятие.**

# Модели, системы управленческого учета

## Современные модели управленческого

учета :

- система Activity-Based Costing (ABC) — калькуляция себестоимости по операциям;
- система JIT («just in time» т.е. «точно в срок» )
- система lifecycle costing — калькуляция на базе жизненного цикла товара;
- система backflush accounting — обратная калькуляция.



# Система ABC (Activity-Based Costing)

- Система Activity-Based Costing (ABC) решает **проблему распределения накладных расходов.**
- **Сущность данного метода** заключается в предположении, что ресурсы, обуславливающие затраты предприятия, потребляются не конечными продуктами, а процессами, участвующими в производстве конечных продуктов.
- **Основная задача ABC** заключается в достижении максимально **точного распределения косвенных расходов, перенесение накладных расходов на соответствующую продукцию, работы и услуги .**

# Система JIT («just in time» т.е. «точно в срок»)

- **Главной целью** системы JIT <sup>(начало)</sup> является исключение лишних расходов и эффективное использование производственного потенциала предприятия.
- Система JIT увязана **со спросом на продукцию**. Спрос сопровождает продукцию через весь производственный процесс. На каждой операции производится только то, что требуется для следующей операции.
- Производственный процесс не начинается до тех пор, пока с места последующей операции не поступит сигнал о необходимости приступить к производству.
- При применении этой системы **часть затрат предприятия из разряда косвенных переходит в разряд прямых.**

# Система JIT («just in time» т.е. «точно в срок»)

## Классификация затрат (продолжение)

Виды затрат	Традиционная система	Система учета JIT
1. Прямые трудовые затраты	Прямые	Прямые
2. Прямые материальные затраты	Прямые	Прямые
3. Грузоперевозка материалов	Косвенные	Прямые
4. Ремонт и техобслуживание оборудования	Косвенные	Прямые
5. Энергоснабжение производственного цеха	Прямые	Прямые
6. Текущие поставки материалов	Косвенные	Прямые
7. Контроль качества	Косвенные	Прямые
8. Амортизация зданий и сооружений	Косвенные	Косвенные
9. Страховые платежи, налоги и сборы	Косвенные	Косвенные
10. Аренда помещений	Косвенные	Косвенные
11. Амортизация технологического	Косвенные	Прямые

# Система JIT («just in time» т.е. «точно в срок») (окончание)

- **Преимущества применения системы JIT**

- 1. Уменьшение объема материально-производственных запасов;
- 2. Повышение надежности выполнения заказа, так как значительно меньше времени отводится на закупку и хранение материально-производственных запасов;
- 3. Повышение качества производимой продукции;
- 4. Уменьшение капитальных затрат на складские помещения для материально-производственных запасов;
- 5. Снижение риска морального старения запасов;
- 6. При переходе части косвенных расходов в разряд прямых приводит к снижению частоты и объема распределения косвенных затрат между видами продукции, что повышает точность калькулирования затрат.

# Система lifecycle costing

(калькуляция на базе жизненного цикла)

- Система lifecycle costing (**или калькуляция на базе жизненного цикла**) основана на предположении, что для объективной оценки стоимости продукции необходимо учитывать затраты **на всех стадиях его жизненного цикла**.
- Затраты при изготовлении строительной продукции возникают на следующих этапах жизненного цикла этой продукции (в традиционном учете рассматриваются затраты, понесенные в основном в момент производства продукции):
  - **Проектирование;**
  - **Производство;**
  - **Реализация (сдача объектов ) эксплуатацию;**
  - **Эксплуатация объектов.**

# Система backflush accounting

(обратная калькуляция)

- Система backflush accounting отражает подход к определению себестоимости или списанию **затрат на основании стандартной спецификации («обратное списание»)**, в отличие от «прямого списания» не требует постоянного отнесения выданных в производство материалов и комплектующих на производственное задание.
- Эта модель широко используется в серийном и мелкосерийном производствах, особенно при низкой стоимости материалов, хотя она имеет меньшую точность, чем другие.

## Тема 5. Управленческий учет и ценовая политика

- **Под ценовой политикой** строительной организации подразумевается не только установление цены на выполняемые строительные работы, но и процесс управления цен в различных рыночных ситуациях.

# Стратегии ценообразования

- При управлении ценами на предприятии выбирают следующие стратегии:

**1. Стратегию премиального**

**ценообразования;**

**2. Нейтральную стратегию**

**ценообразования;**

**3. Стратегию ценового прорыва**



# Стратегии ценообразования

## 1.премиальное ценообразование (начало)

- Суть стратегии премиального ценообразования заключается в следующем: **устанавливаются цены на строительную продукцию более высокие, чем у конкурентов.**
- При применении этой стратегии с помощью маркетинговых исследований необходимо оценить:
  - может ли прирост объема прибыли за счет объема продаж данной продукции по повышенной цене (и, следовательно, с большей рентабельностью к затратам) **окупить потерю объема прибыли** по сравнению с уровнем объема продаж, возможным при более низкой цене;

# Стратегии ценообразования

## 1.премиальное ценообразование (окончание)

- позволит ли продажа продукции организацией по относительно высоким ценам **создать ей ИМИДЖ** как организации, производящей высококачественную продукцию;
- возможно ли за счет сокращения объемов продаж этой продукции (и соответственно ее производства) освободиться от части используемого оборудования, а также сократить объем запасов и оборотного капитала в **целях повышения рентабельности продукции.**

# Стратегии ценообразования

## 2.нейтральная стратегия ценообразование

- **Нейтральная стратегия ценообразования**  
подразумевает **установление организацией цены на продукцию на уровне цен конкурентов**, что не только означает отказ от использования цен для увеличения занимаемого сектора рынка, но и не позволяет цене сокращать этот сектор.
- При избрании такой стратегии **роль цены**, как инструмента маркетинговой политики строительной организации, **сводится к минимуму**

# Стратегии ценообразования

## 3. стратегия ценового прорыва

- Смысл стратегии ценового прорыва заключается в следующем: действия направлены **на получение большей массы прибыли за счет увеличения объема продаж и захваченной доли рынка**. Такая политика может быть связана с одной из следующих ситуаций:
  - когда организация, иницирующая снижение цен, обладает более эффективной технологией или дешевыми ресурсами, чем организации-конкуренты, и может увеличивать объемы производства с более низкими затратами, **в результате чего она получит прибыль и при пониженных**

# Тема 6. Управленческий учет и финансовая политика

- **Целью разработки финансовой**

**ПОЛИТИКИ** строительной организации является

построение эффективной системы управления

финансами, направленной на достижение

стратегических и тактических целей ее

деятельности.

# **Задачи финансовой политики**

- 1. максимизация прибыли организации;**
- 2. оптимизация структуры капитала организации и обеспечение ее финансовой устойчивости;**
- 3. достижение прозрачности финансово-экономического состояния организации для всех заинтересованных лиц;**
- 4. обеспечение инвестиционной привлекательности строительной организации;**
- 5. создание эффективного механизма управления строительной организацией;**
- 6. использование организацией рыночных механизмов привлечения финансовых средств.**

# Тема 7. Управленческий учет и бюджетирование

- **Бюджетирование** – это процесс подготовки, организации и контроля бюджетов с целью разработки и принятия оптимальных управленческих решений.
- **Бюджет представляет собой финансовый план** организации, отражающий в количественном выражении стратегические и тактические цели ее деятельности и мероприятия по их достижению.

# Принципы бюджетного планирования

(начало)

**1. унификация всех бюджетных форм, бюджетных периодов и процедур разработки для компании и всех структурных подразделений, независимо от специфики их хозяйственной деятельности;**

**2. совместимость бюджетных форм, форматов с установленными формами государственной отчетности;**

**3. совместимость вспомогательных бюджетных документов с основными бюджетными формами;**

**4. обеспечение возможности составления**

**сводного бюджета;**



# Принципы бюджетного планирования

(продолжение)

## 5. **стабильность, неизменность процедур**

бюджетирования и установленных целевых нормативов на протяжении всего бюджетного периода;

6. **разделение накладных расходов** на затраты структурных подразделений и компаний в целом по формуле, единой для всех подразделений;

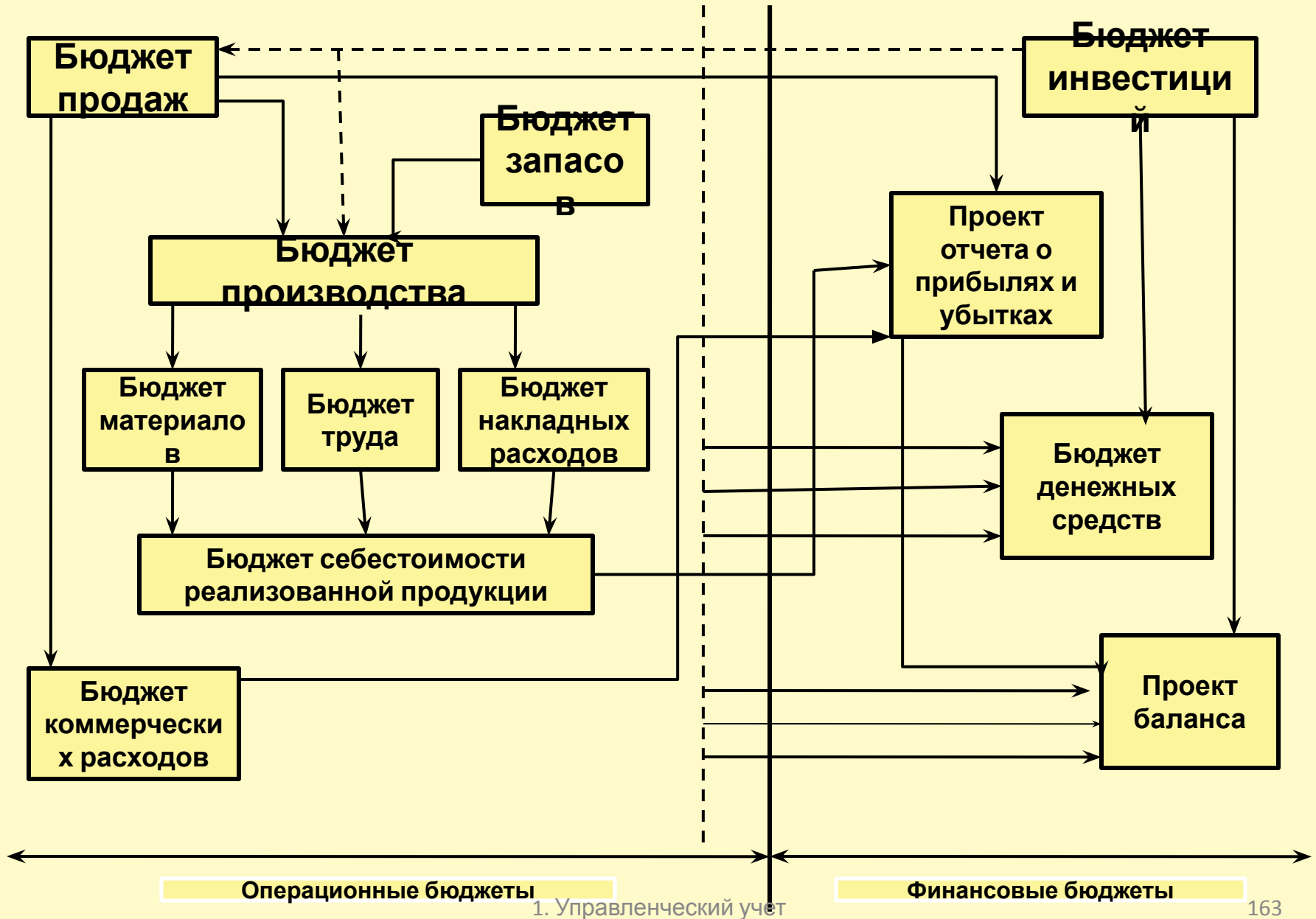
7. **непрерывность процедуры составления бюджетов**, что предусматривает регулярный пересмотр и корректировку ранее сделанных

# Принципы бюджетного планирования

(окончание)

8. заблаговременная **формулировка финансовых целей** всех подразделений в виде заданий определенных норм рентабельности;
9. учет доходов и расходов, поступлений и списаний денежных средств в **сопоставимых по времени единицах учета**;
10. **детальный учет наиболее важных статей расходов**, чья доля в чистых продажах достаточно велика.

# Структура основного бюджета



# Тема 8. Программные продукты в системе управленческого учета

- "Парус",
- "1-С: Предприятие",
- "Импульс-ИВУ»
- «Галактика»

# Тема 9. Постановка управленческого учета

- **Постановка управленческого учета — это создание системы условий и элементов учетного процесса с целью получения достоверной и своевременной информации, осуществления контроля за деятельностью организации.**

# Состав системы управленческого учета в организации

- **методологическую составляющую** — определяет, на основании каких принципов и какими объектами предполагается управлять;
- **организационную составляющую** — определяет перечень субъектов управления и определяет их роль в системе;
- **техническую составляющую** — определяет технические средства, необходимые для

# Этапы построения системы управленческого учета

(начало)

1. формирование **системы показателей** для управления предприятием;

2. формирование **«учетной политики»** управленческого учета, выделение объектов учета, разработка рабочего плана счетов;

3. составление перечня хозяйственных операций, критериев их оценки, **утверждение регламента учета каждой операции;**

▪ 4. формирование механизма **взаимодействия финансового и управленческого учета;**

# Этапы построения системы управленческого учета

(окончание)

**5. выделение объектов и выбор варианта**

**калькулирования;**

**6. разработка базовых форм управленческой**

**отчетности;**

**7. разработка процедур анализа, контроля и принятия**

**решений на основе информации управленческого учета;**

**8. выбор программы для автоматизации**

**управленческого учета**



# Этапы работ по внедрению управленческого учета

(начало)

- 1. Разработка и согласование <sup>(начало)</sup> технического задания на постановку и внедрение системы управленческого учета в строительной компании;
- 2. Разработка стратегии предприятия;
- 3. Анализ и проектирование организационной и финансовой структур компании;
- 4. Внедрение системы управленческого учета в компании:

# Этапы работ по внедрению управленческого учета

- 4.1. Создание информационной базы для построения системы управленческого учета;  
(окончание)
- 4.2. Разработка **финансовой структуры компании;**
- 4.3. Построение **системы управления затратами;**
- 4.4. Построение **системы управленческой отчетности;**
- 4.5. Построение **системы бюджетирования;**
- 4.6. **Автоматизация управленческого учета и обучение персонала.**



# Этапы внедрения управленческого учета

Работы	Документы	Результаты
<p>2.2. Разработка системы сбалансированных показателей (ССП)</p>	<p>Таблицы ССП</p>	<p>Описание ССП, отражающей стратегические цели; Определение возможных значений ССП; разработка действий (инициатив) необходимых для достижения заданных значений ССП</p>
<p><b>3. Анализ и проектирование организационной и финансовой структур компании</b></p>		
<p>3.1. Изучение существующей системы организации производства и финансово-экономических взаимоотношений в подразделениях организации</p>	<p>Организационная модель</p> <p>1. Управленческий учет</p>	<p>Описание организационной модели; заключение «Результаты анализа критичности и необходимости оптимизации процедур на основании результатов диагностики и в соответствии с</p>

# Этапы внедрения управленческого учета

Работы	Документы	Результаты
<p>3.2. Распределение основных и вспомогательных функций и функциональных взаимосвязей структурных подразделений компании.</p>	<p>Перечень функций</p>	<p>Карта «Выделение бизнес-процессов для дальнейшей регламентации»</p>
<p>3.3. Разработка организационной структуры компании:                      - Структуры административного и функционального подчинения;                      - Распределение областей ответственности и функциональных обязанностей между подразделениями и сотрудниками;</p>	<p>Положение об организационной структуре компании.                      Распределение функциональной и административной ответственности.                      Положение о структуре управления (структура административного подчинения и взаимодействия, принципы и общие</p>	<p>Определение организационной структуры компании, основные составляющие ее блоков, их функций и направлений деятельности.                      Согласование основы структурных решений для подсистем управленческого учета компании.</p>

# Этапы внедрения управленческого учета

Работы	Документы	Результаты
<p>-информационное взаимодействие в рамках основных бизнес-процессов;                      - Наличие и качество стандартов выполнения работ; уровень регламентации и четкость формализованных процедур (документационное обеспечение управления)</p>	<p>Должностные инструкции, отражающие перераспределение функциональных обязанностей сотрудников.</p>	
<p><b>-4. Внедрение системы управленческого учета</b></p>		
<p><b>-4.1. Создание информационной базы для построения системы управленческого учета</b></p>		
<p>-4.1.1. Создание информационной базы</p>	<p>Положение по управленческому учету и отчетности  <small>1. Управленческий учет</small></p>	<p>Регламент сбора, регистрации, хранения и представления всей информации,</p>

# Этапы внедрения управленческого учета

Работы	Документы	Результаты
		<p>Описание системы управленческого учета отчетности.</p> <p>Учетная политика для целей управленческого учета.</p> <p>Регламент работы центров учета.</p> <p>Альбом форм документов.</p>
<p>-4.1.2. Построение рабочего плана счетов</p>	<p>-Классификатор счетов управленческого учета.</p> <p>Типовые проводки</p>	<p>-Описание структуры управленческого плана счетов и проводок.</p> <p>Альбом проводок управленческого учета.</p>
<p>-4.1.3. Описание взаимодействия управленческого учета с бухгалтерским учетом и отчетностью</p>	<p>-Положение о взаимодействии управленческого и бухгалтерского плана счетов и хозяйственных операций</p>	<p>-Регламенты (Внутренние нормативные акты, регулирующие правила применения счетов в управленческом учете)</p>

# Этапы внедрения управленческого учета

Работы	Документы	Результаты
<b>4.2. Разработка финансовой структуры компании</b>		
<b>-4.2.1. Разработка финансовой структуры компании</b>	<b>-Положение о структуре центров финансового учета (финансовой ответственности)</b>	<b>-Выделение в составе компании центров финансового учета. Классификация центров учета. Подготовка исходной информации для построения системы бюджетного учета.</b>
<b>-4.2.2. Закрепление функций управленческого учета за исполнительными звеньями в рамках организационной структуры компании.</b>	<b>-Положения, должностные инструкции</b>	<b>-Регламенты (Внутренние нормативные акты, регулирующие деятельность исполнительных звеньев финансовой структуры компании)</b>



# Этапы внедрения управленческого учета

Работы	Документы	Результаты
<b>4.3. Построение системы управления затратами</b>		
<p><b>-4.3.1. Разработка системы учета затрат – переход на фиксацию затрат по всей технологической цепочке и всем подразделениям</b></p>	<p><b>-Положение о разработке системы управления затратами.</b></p>	<p><b>-Регламенты (Внутренние нормативные акты, регулирующие правила учета затрат по всем подразделениям и технологической цепочке).</b></p>
<p><b>-4.3.2. Разработка единой классификации статей затрат</b></p>	<p><b>-Определение места возникновения затрат (с детализацией от рабочего места до подразделений и предприятия в целом).</b>  <b>-Определение потребности в ресурсах (материалы, трудовые ресурсы, финансовые).</b>  <b>-Определение затрат на услуги сторонних организаций, налоговых платежей и амортизации.</b></p>	<p><b>-Коды классификации статей затрат по подразделениям, исполнителям, видам и этапам работ, видам продукции и другие признаки классификации</b></p>

# Этапы внедрения управленческого учета

Работы	Документы	Результаты
	<p>Определение мест возникновения по работам или операциям (с необходимой детализацией от отдельных технологических операций до комплексных процессов).</p> <p>Классификация объектов и предметов получения услуг, на которых возникают затраты при выполнении соответствующих работ (классификация по видам продукции, по подразделениям и ресурсам)</p>	
<p>-4.3.3. Разработка классификации затрат для целей</p>	<p>-Матрица затрат</p> <p>1. Управленческий учет</p>	<p>-Разделение затрат на постоянные и переменные, прямые и</p>

# Этапы внедрения управленческого учета

Работы	Документы	Результаты
4.3.4. Внедрение методики нормирования, контроля , оперативного контроля и анализа	Положение о нормировании затрат, контроле и анализе	Определение возможности нормирования отдельных видов затрат. Построение диаграмм по видам и группам затрат. Построение диаграммы изменения видов и групп затрат за определенный период.
-4.3.4. Разработка системы отчетности по затратам	-Отчеты о затратах.	-Сметы, калькуляции, расчеты затрат. Объекты учета затрат. Формы отчетности по затратам, используемые для принятия управленческих решений.
-4.3.5. Разработка программы оптимизации затрат	-Методики оптимизации  1. Управленческий учет	-Минимизация затрат по объектам, видам продукции, по технологическим

# Этапы внедрения управленческого учета

Работы	Документы	Результаты
<b>4.4. Построение системы управленческой отчетности</b>		
<b>-4.4.1. Структура и формы управленческих отчетов.</b>	<b>-Альбом форм отчетов (Может быть использована бухгалтерская отчетность)</b>	<b>-Описание объема и структуры управленческой отчетности. Реестр управленческих отчетов. Модели (Алгоритмы) формирования управленческих отчетов. Порядок формирования и предоставления отчетности.</b>
<b>-4.4.2. разработка основных классификаторов системы управленческого учета.</b>	<b>-Методические рекомендации по учету взаимодействия системы управленческой отчетности с системой бухгалтерской отчетности.</b>	<b>-Регламенты (внутренние нормативные акты по учету взаимодействия системы управленческой отчетности с системой бухгалтерской отчетности)</b>

# Этапы внедрения управленческого учета

Работы	Документы	Результаты
<p>4.4.3. Разработка организационных и временных правил составления и предоставления управленческой отчетности</p>	<p>Методические рекомендации по организационным и временным правилам составления и предоставления управленческих отчетов в соответствии с организационной и финансовой структурой компании</p>	<p>Регламенты (внутренние нормативные акты по составлению и предоставлению управленческой отчетности в соответствии с организационной и финансовой структурой компании.)</p>
<p>-4.4.4. Построение модели разработки управленческой отчетности</p>	<p>-Положение об управленческой отчетности</p>	<p>-Регламент (внутренние нормативные акты об использовании модели разработки управленческой отчетности в подразделениях, по видам продукции и технологическим процессам).</p>

# Этапы внедрения управленческого учета

Работы	Документы	Результаты
<p>4.4.5. Разработка комплекта регламентирующих документов, фиксирующих организационную и финансовую структуру компании и содержащих описания внутрифирменных стандартов деятельности, включая должностные обязанности сотрудников и правила выполнения бизнес-процессов.</p>	<p>Положение по документо-обороту в управленческом учете.            Правила внесения информации в формы управ-ленческого учета.            Альбомы форм и документов для каждого подразделения предприятия, технологи-ческие карты формирова-ния документов в подразде-лениях предприятия, техно-логические карты обрабат-ки информации входящей и исходящей.</p>	<p>Регламент (внутренние нормативные акты по документообороту в управленческом учете).</p>
<p>-4.4.6. Разработка графика документооборота в организации</p>	<p>-График документооборота</p> <p>1. Управленческий учет</p>	<p>-Разработка системы контроля и поддержания всех документов в непротиворечивом актуальном состоянии.</p>

# Этапы внедрения управленческого учета

Работы	Документы	Результаты
4.4.7. Организация хранения документов	Номенклатура дел и поря-док хранения документов. Методика проведения эк-спертизы документов и подготовка документов к длительному хранению.	Регламенты (внутренние нормативные акты по сохранности документов управленческого учета).
-4.4.8. Постановка системы внутреннего контроля	-Положение о системе внутреннего контроля. Система контрольных показателей. Должностные инструкции. Методики проведения проверок.	-Определение мест внутреннего контроля. Разработ-ка системы контроля качес-тва управленческой инфор-мации. Создание действен-ной системы контроля дея-тельности всех подразде-лений предприятия. Созда-ние системы мониторинга полноты, достоверности и своевременности представ-ления управленческой

# Этапы внедрения управленческого учета

Работы	Документы	Результаты
<b>4.5. Построение системы бюджетирования</b>		
-4.5.1. Разработка системы бюджетирования, отражающей основные бизнес-процессы.	-Схемы системы бюджетирования.	-Определение видов бюджетов для целей планирования, определение взаимосвязи между бюджетами.
-4.5.2. Назначение ответственных за составление бюджетов (Центры финансовой ответственности)	-Приказ по предприятию. Должностные инструкции для работников Центров финансовой ответственности.	-Регламенты (внутренние нормативные акты о функционировании Цкнтров финансовой ответственности)
-4.5.3. Разработка бюджетных форм.	-Комплект бюджетных форм для Центров финансовой ответственности.	-Определение формата и информационного содержания каждой бюджетной формы. Составление реестра форм с указанием показателей, используемых в этих



# Этапы внедрения управленческого учета

Работы	Документы	Результаты
<p>4.5.4. Разработка методики заполнения бюджетных форм по центрам ответственности</p>	<p>Методики заполнения бюджетных форм для каждого центра ответственности</p>	<p>Определение первичной документации, из которой берется исходная информация для составления соответствующего бюджета. Определение стратегических показателей, закладываемых в систему бюджетирования, взаимосвязи показателей в бюджетах.</p>
<p>-4.5.5. Разработка взаимодействия центров финансовой ответственности при бюджетировании.</p>	<p>-Положение о бюджетировании на предприятии.</p>	<p>-Разработка системы документооборота бюджетов.</p>
<p>-4.5.6. Разработка форм бюджетного контроля</p>	<p>-Формы бюджетного контроля 1. Управленческий учет</p>	<p>-Определение форм контроля за составлением бюджетов Сравнение фактических</p>

# Этапы внедрения управленческого учета

Работы	Документы	Результаты
<b>4.6. Автоматизация управленческого учета</b>		
-4.6.1. Разработка описания структур данных для комплексной автоматизации управленческого учета.	-Техническое задание	-Регламенты (внутренние нормативные акты по автоматизации управленческого учета на предприятии.)
-4.6.2. Практические семинары, тренинги сотрудников (деловые игры по новым бизнес-процессам)	-Программа подготовки и обучения специалистов по управленческому учету для предприятия.	-Навыки специалистов среднего и высшего звена управления на предприятии по ведению управленческого учета.
-Некоторые из вышеперечисленных этапов могут выполняться последовательно, другие – параллельно друг с другом. При прохождении каждой стадии управленческого учета и отчетности необходимо постоянно проводить анализ полученных результатов и принятие решений в управление деятельностью организации и вносить изменения во внутренние регламенты организации.		

# Тема 10. Документирование управленческого учета

# Требования, предъявляемые к управленческой отчётности (начало)

- **Краткость**
- Информация должна быть четкой, не содержать ничего лишнего
- **Точность**
- Пользователь должен быть уверен, что информация не содержит ошибок или пропусков
- Информация должна быть свободна от любых подтасовок
- **Оперативность**
- Информация должна быть готова к тому времени, когда она необходима
- **Сопоставимость**
- Информация должна быть сопоставимой по времени и по отделам/подразделениям

# Требования, предъявляемые к управленческой отчётности (окончание)

- **Целесообразность**
- Информация должна подходить для той цели, для которой она подготовлена
- **Рентабельность**
- Подготовка информации не должна стоить больше, чем выгоды от ее использования
- **Нетенденциозность**
- Информация должна быть подготовлена и представлена таким образом, чтобы она не была предвзятой
- **Адресность**
- Информация должна быть доведена до ответственного исполнителя; при этом следует соблюдать конфиденциальность

# Отчёт о движении денежных средств.

- Показывает поступление и использование денежных средств в разрезе операционной, инвестиционной и финансовой деятельности предприятия.
- Показывает возможности компании генерировать денежные потоки.
- Отчет о всех суммах денежных средств (и их эквивалентах), полученных за какой-либо период, и всех суммах денежных средств (и их эквивалентах), выплаченных за тот же период
- Эквивалентами денежных средств являются оборотные активы, которые могут быть быстро превращены в деньги. Они включают в себя:
  - Бартер,
  - Краткосрочные векселя

# Отчет о продажах

- **Указывает, как продается каждый вид продукции.**
- **Может также указывать относительную важность каждого клиента для предприятия.**
- **Сводка продаж**
- **Сводка продаж содержит данные, полученные до факта продажи**
- **Составлена персоналом отдела сбыта на основе счетов-фактур и информации из других отделов предприятия**

# Отчет о произведенной продукции

- **Анализирует производство каждого вида продукции и сравнивает его с планом производства**
- **Отчеты о готовой продукции могут готовиться персоналом склада, руководителями или специально назначенными людьми с требуемой периодичностью (ежедневно, еженедельно или ежемесячно) по сводкам о запасах готовой продукции, которые составляются персоналом склада.**
- **Отчеты о готовой продукции могут представлять собой обобщенные сведения о запасах готовой продукции на какой-то момент времени (или, при необходимости, о движении запасов готовой продукции за отчетный период), сгруппированные по складам, видам продукции и т.д.**

•



# Отчет о закупках

- Показывает текущее состояние закупок и указывает, как производятся закупки – за деньги или по бартеру
- Может составляться с использованием сводок запасов.
- Стандартный отчет о требуемых закупках должен включать следующую информацию:
  - Инвентарный номер запасов сырья и комплектующих
  - Наименование сырья и комплектующих
  - Единица измерения
  - Потребности в пополнении сырья и комплектующих
  - Предыдущие данные о приобретении сырья и комплектующих
  - Поставщик
  - Стоимость приобретения запасов

# **Отчет о запасах сырья и комплектующих**

- Показывает уровень запасов сырья и комплектующих, их пригодность и их минимально допустимый уровень, основанный на продажах и производственных потребностях**
- Отчеты о запасах сырья и комплектующих могут легко составляться персоналом складов, руководителями или специально назначенными людьми с требуемой периодичностью (ежедневно, еженедельно или ежемесячно) из сводок запасов сырья и комплектующих, которые ведет персонал склада.**

# Отчет о дебиторской задолженности

- Показывает, какие суммы должны компании ее клиенты.
- Отчет может указывать, когда ожидается платеж, и если платеж просрочен, то на сколько времени
- Сводка дебиторской задолженности готовится в отделе сбыта на основе договоров с отсрочкой платежа и счетов-фактур продажи, выданных покупателям
- Сводка готовится для всей дебиторской задолженности (включая дебиторскую задолженность

# Отчет о кредиторской задолженности

- **Показывает, какие суммы предприятие должно своим поставщикам и когда должны производиться платежи**

# **Отчет о себестоимости продаж**

- **Показывает суммы себестоимости реализованной продукции по каждому виду продукции.**
- **Отчет показывает структуру себестоимости реализованной продукции.**
- **Отчёт включает все составляющие себестоимости продукции.**

# **Отчет об общих, коммерческих и административных расходах**

- Показывает суммы расходов, связанных с операционными, коммерческими, административными и общехозяйственными расходами компании, их увязку с бюджетными, плановыми показателями и отклонения «План-Факт» .**
- Отчет показывает структуру общих, коммерческих и административных расходов и их увязку с плановыми показателями.**

# Пользователи управленческой отчетности

(начало)

Название отчета	Пользователь информации	1 раз в день	1 раз в недел ю	1 раз в месяц
1. Отчет о продаже	Начальник отдела сбыта; Генеральный директор.	+		+
2. Отчет о запасах готовой продукции	Зав. складом; Начальник отдела сбыта; Генеральный директор.	+	+	+
3. Отчет о незавершенном производстве	Главный инженер; Начальник отдела сбыта; Начальник отдела снабжения; Генеральный директор	+	+	+
4. Отчет о произведенной продукции	Главный инженер; Начальник отдела сбыта; Начальник отдела снабжения; Генеральный директор.	+	+	+
5. Сырье и комплектующие изделия	Зав. складом; Начальник отдела снабжения; Генеральный директор.	+	+	+

# Пользователи управленческой отчетности

(окончание)

Название отчета	Пользователь информации	1 раз в день	1 раз в недел ю	1 раз в месяц
7. Отчет о дебиторской задолженности	Начальник отдела снабжения; Бухгалтерия, Финансовый отдел; Генеральный директор.	+	+	+
8. Отчет о кредиторской задолженности	Начальник отдела снабжения; Бухгалтерия, Финансовый отдел; Генеральный директор.	+	+	+
9. Отчет о движении денежных средств	Начальник отдела сбыта; Начальник отдела снабжения; Бухгалтерия, Финансовый отдел Генеральный директор.	+	+	+
10. Отчет о себестоимости продукции	Нач. производственного отдела; Финансовый директор; Генеральный директор.	+	+	200