

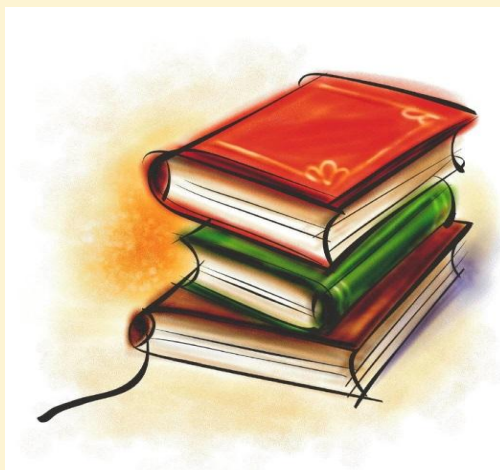
Дисциплина «Управленческий учет» (лекции)



СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1) Вахрушина М.А. Бухгалтерский управленческий учет: учебник/ М.А. Вахрушина.- 8-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство «Национальное образование», 2013, 2014, 2015, 2016 и др.- 672с.
- 2) Воронова Е.Ю. Управленческий учет: учебник для бакалавров/ Е.Ю. Воронова. – М.: Издательство Юрайт, 2012.- 551с.
- 3) Кондраков Н.П., Иванова М.А. Бухгалтерский управленческий учет: Учеб. пособие.- 2-е изд., перераб. и доп.- М.: ИНФРА-М, 2013.- 352с.
- 4) Лысенко Д.В. Бухгалтерский управленческий учет: Учебник.- М.: ИНФРА-М, 2010.- 478с.
- 5) Молчанов С. С. Управленческий учет за 14 дней. Экспресс-курс. Новое, 4-е изд. – СПб.: Питер, 2013.- 480с.
- 6) Учет затрат на производство и калькулирование себестоимости продукции (работ, услуг): Учеб.-практ. пособие.- 3-е изд., испр. И доп./ Под ред. Ю.А. Бабаева.- М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2014.- 188с.
- 7) Янковский К.П., Мухарь И.Ф. Управленческий учет: Учебное пособие. Стандарт третьего поколения.- СПб.: Питер, 2011.- 368с.

- 8) Чая В.Т. Управленческий учет: учебник и практикум для академического бакалавриата/ В.Т. Чая, Н.И. Чупахина.- М.: Издательство «Юрайт», 2016.- 332 с.
- 9) Николаева О.Е., Шишкова Т.В. Классический управленческий учет: Учебник. Изд. 3-е.- М.: ЛЕНАНД, 2017.- 400 с.
- 10) Остаев Г.Я. Управленческий учет: учебник/ Г.Я. Остаев.- М.: Дело и сервис, 2017.- 272с. и др.



ТЕМА 1. ОСНОВЫ БУХГАЛТЕРСКОГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА

П Л А Н

1. Сущность и назначение бухгалтерского управленческого учета
2. Цель, задачи и принципы бухгалтерского управленческого учета. Производственный учет как составная часть управленческого учета
3. Объекты, методы и функции управленческого учета
4. Сравнительная характеристика финансового и управленческого учета



Управленческий учет как самостоятельная подсистема бухгалтерского учета возник в США в 60-е годы прошлого столетия.

Официально он был признан в 1972 г. Американской ассоциацией бухгалтеров, разработавшей программу подготовки специалистов *по управленческому учету* с присвоением выпускникам квалификации *бухгалтера – аналитика*.

За сравнительно короткий срок эта подсистема распространилась в странах Европы, в Японии, Канаде и др. странах.

В отличие от бухгалтерского финансового учета, управленческий учет *не имеет никакой регламентации*.

Действия менеджмента каждой коммерческой организации имеет свою собственную *целевую направленность в области построения системы управленческого учета*



Основой при постановке управленческого учета могут быть **положения по управленческому учету** (Statements on management accounting – SMA) *Института управленческого учета США* (IMA), которые разрабатываются и публикуются более 30 лет и *представляют рекомендации высококлассных специалистов в области управленческого учета для американских компаний.*

○ Эти положения могут использоваться российскими организациями при разработке *внутрифирменных стандартов управленческого учета.*



В настоящее время создано более 60 таких рекомендаций – от базовых, определяющих цели управленческого учета (положения 1А, 1В и т.д.), и словаря управленческого учета (2А) до основ отчетной информации для менеджеров (5В) и внедрения ABC – костинга (4Т).

В таблице 1 представлен перечень положений по управленческому учету первых двух уровней (категорий).

Таблица 1

Положения по управленческому учету первых двух категорий

Category 1: Objectives	Категория 1: Цели
1A “Definition of Management Accounting” (1981)	1A «Определение управленческого учета» (1981)
1B “Objectives of Management Accounting” (1982)	1B «Цели управленческого учета» (1982)
1C “Standards of Ethical Conduct for Practitioners of Management Accounting and Financial Management” (1997)	1C «Стандарты этического поведения участников управленческого учета и финансового менеджмента» (1997)
1D “The Common Body of Knowledge of Management Accounting” (1986)	1D «Общая часть знаний об управленческом учете» (1986)
1E “Education for Careers in Management Accounting” (1987)	1E «Образование для карьеры в управленческом учете» (1987)
Category 2: Terminology	Категория 2: Терминология
2 A “Management Accounting Glossary”	2A «Толковый словарь управленческого учета»

Управленческий учет – вид деятельности в рамках одного предприятия, который обеспечивает управленческий аппарат информацией, необходимой для планирования, управления и контроля за деятельностью предприятия

Управленческий учет – это самостоятельное направление учетно – аналитической деятельности организации, обеспечивающее информационную поддержку системы тактического и стратегического управления.

Управленческий учет – это установленная организацией система сбора, регистрации, обобщения и представления информации о хозяйственной деятельности организации и ее структурных подразделений для осуществления планирования, учета, контроля и управления этой деятельностью



Основные пользователи информации управленческого учета – высшее руководство организации, руководители структурных подразделений и специалисты.

○Высшее руководство формирует стратегические цели управления организацией.

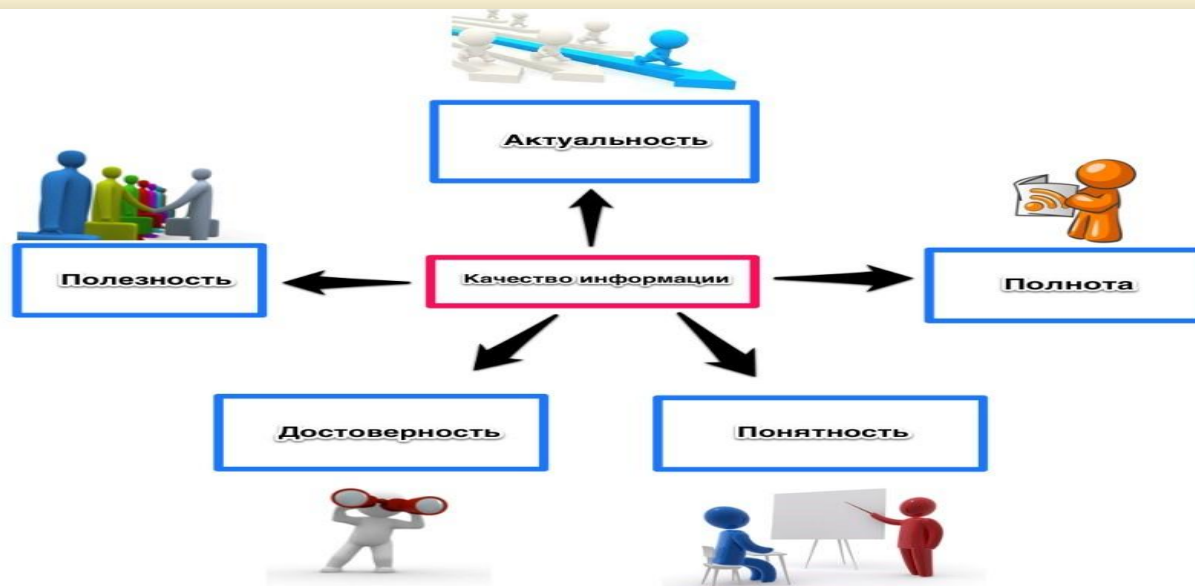
○Руководители структурных подразделений формируют оперативную стратегию реализации долгосрочных целей развития организации.

○Специалисты получают информацию в пределах своей компетенции о деятельности организации и ее структурных подразделений, а также прогнозы внутренних и внешних факторов, оказывающих влияние на результаты хозяйственной деятельности.

2. Цель, задачи и принципы управленческого учета.

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ УЧЕТ КАК СОСТАВНАЯ ЧАСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА

- **Цель управленческого учета** - помочь управляющим в принятии эффективных управленческих решений.
- **Основная цель управленческого учета** – обеспечить менеджеров, ответственных за достижение конкретных производственных показателей, информацией, необходимой для принятия грамотных управленческих решений.



▣ Основными задачами управленческого учета являются:

- **учет наличия и движения материальных, финансовых и трудовых ресурсов и предоставление информации по ним менеджерам;**
- **учет затрат, доходов и отклонений по ним от установленных норм, стандартов и смет по организации в целом, структурным подразделениям, центрам ответственности, группам изделий, технологическим решениям и другим позициям;**
- **исчисление различных показателей фактической себестоимости продукции (работ, услуг) и отклонений их от нормативных и плановых показателей (полной производственной себестоимости, неполной производственной себестоимости, полной себестоимости проданной продукции, себестоимости проданной продукции по зонам продаж и т. п.);**
- **определение финансовых результатов деятельности отдельных структурных подразделений по центрам ответственности, новым технологическим решениям, проданным изделиям, выполненным работам и услугам и другим позициям;**

- контроль и анализ финансово – хозяйственной деятельности организации, ее структурных подразделений и центров ответственности;
- планирование финансово – хозяйственной деятельности организации в целом, ее структурных подразделений и других центров ответственности;
- прогнозирование и оценка прогноза (предоставление заключения о воздействии ожидаемых в будущем событий на основе анализа прошлых событий и их количественная оценка для целей планирования);
- составление управленческой отчетности для управления производством и принятия решений на перспективу.
- *Предметом бухгалтерского управленческого учета является хозяйственная (производственная) деятельность организации и ее отдельных структурных подразделений (сегментов), называемых центрами ответственности.*

- Независимо от размеров, в управленческом учете выделяют **четыре типа центров ответственности**: *центры затрат, центры доходов, центры прибыли и центры инвестиций.*
- В основе этой классификации лежит критерий финансовой ответственности их руководителей, который определяется широтой предоставленных им полномочий и полнотой возложенной ответственности.

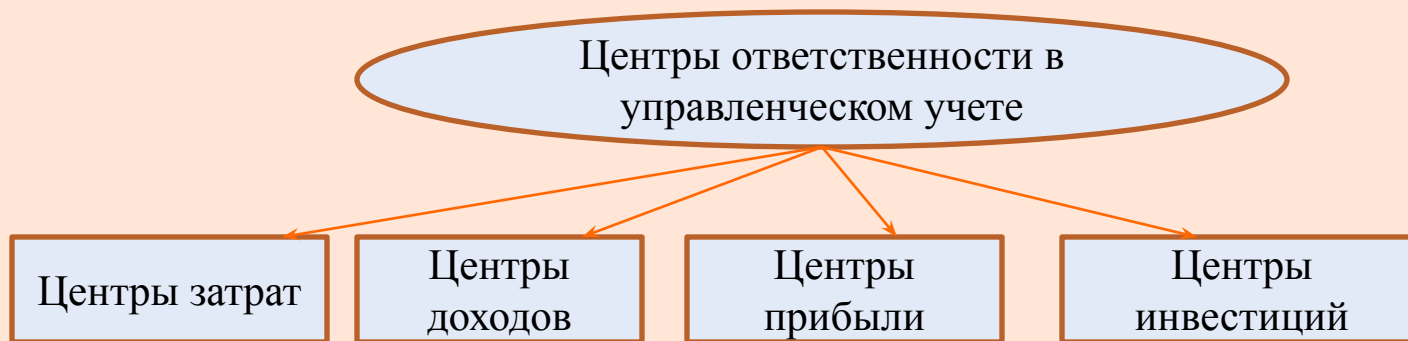


Рис. 1. Состав центров ответственности в управленческом учете

□ **Центр затрат** – его руководитель обладает наименьшими управленческими полномочиями и поэтому несет минимальную ответственность за полученные результаты.

Центром ответственности является **центр затрат** – сегмент предприятия, чей руководитель отвечает лишь за произведенные затраты.

□ Система управленческого учета в этом центре нацелена лишь на измерение и фиксацию затрат на входе в центр ответственности.

Результаты деятельности центра ответственности (объем произведенной продукции, оказанных услуг, выполненных работ) не учитываются, тем более что во многих случаях измерять их или невозможно, или не нужно.

Центр затрат является структурным подразделением предприятия, в котором имеется возможность организовать нормирование, планирование и учет издержек производства в целях наблюдения, контроля и управления затратами производственных ресурсов, а также оценки их использования.

Статьи затрат, за которые отвечают руководители
центров затрат в издательствах

Центр затрат издательства	Статья затрат, контролируемая руководителем центра затрат
Редакция	<ul style="list-style-type: none">- заработная плата сотрудников редакций;- амортизация основных средств, используемых редакциями;- стоимость канцтоваров и др. материалов;- командировочные расходы;- услуги связи и др.
Отделы допечатной подготовки	<ul style="list-style-type: none">- заработная плата сотрудников отделов;- амортизация основных средств, используемых отделами;- стоимость канцтоваров и др. материалов, используемых в отделах;
Отделы верстки	<ul style="list-style-type: none">- заработная плата сотрудников отделов;- амортизация основных средств, используемых отделами;- оплата услуг сторонних дизайнеров и др.
Административные отделы	<ul style="list-style-type: none">- заработная плата сотрудников отделов;- амортизация основных средств, используемых отделами;- стоимость канцтоваров и др. материалов, использованных отделами и др.

□ **Центр доходов** – это центр ответственности, менеджер которого отвечает за получение доходов, но не несет ответственности за издержки. Пример: отдел оптовых продаж торговой организации или отдел распространения в издательстве.

□ *Деятельность руководителей центра* оценивается на основе заработанных ими доходов, поэтому задачей управленческого учета будет фиксация результатов деятельности центра ответственности на выходе.

□ При этом у подразделения есть и расходы. Любой центр доходов, даже самый небольшой, несет определенные *затраты*.

□ В системе управленческого учета центр квалифицируется как *центр доходов* потому, что администрация предприятия принимает решение не возлагать на менеджера ответственность за затраты его подразделения. Планированию, учету, анализу и контролю подлежат только *доходы подразделения*.



□ Отделы, размещающие привлеченные средства, можно рассматривать как *центры доходов*, а другие подразделения и отделы, привлекающие денежные ресурсы, являются *центрами затрат*.

□ **Центр прибыли** – это сегмент, руководитель которого отвечает одновременно как за доходы, так и за затраты своего подразделения.

□ Менеджер *центра прибыли* принимает решения о количестве потребляемых ресурсов и размере ожидаемой выручки.

□ Критерием оценки деятельности такого центра ответственности служит *размер полученной прибыли*.



□ *Управленческий учет* должен предоставить информацию о стоимости издержек на входе в центр ответственности, затратах внутри этого центра, а на выходе – о конечных результатах деятельности сегмента.

Прибыль центра ответственности в системе управленческого учета может рассчитываться по-разному (в расчетах могут участвовать как прямые, так и косвенные издержки).

- **Цель центра прибыли** – получение максимальной прибыли путем оптимального сочетания параметров вкладываемых ресурсов, объема выпускаемой продукции и цены.

□ Менеджеры **центров прибыли**, в отличие от руководителей центров затрат, не заинтересованы в снижении качества продукции, поскольку это сокращает их доходы, а следовательно, и прибыль – показатель, по которому оценивается эффективность их работы.



- ***На практике встречаются случаи, когда сталкиваются интересы двух или более центров прибыли.***
- *Например: высшее учебное заведение, имеющее ряд филиалов в разных городах России, оказывает платные образовательные услуги (при этом в каждом филиале функционируют несколько факультетов). Абитуриентов принимают для обучения по разным специальностям. Факультеты, в данном случае рассматриваются как центры прибыли, доходная часть которых зависит от числа зачисленных студентов. Однако при неизменном количестве мест на платное обучение в масштабе всего вуза увеличение приема студентов на один из факультетов ведет к сокращению числа абитуриентов, зачисляемых на другие факультеты.*
- **Поэтому рост прибыли одного центра ответственности является следствием ухудшения результатов другого центра. В подобных случаях рекомендуется считать факультеты центрами доходов и предусматривать создание центра прибыли на более высоком уровне управления, объединив эти центры ответственности в единый центр прибыли. В данном случае центрами прибыли станут филиалы института.**

Показатели, за которые отвечают менеджеры
центров прибыли издательства

Центр прибыли издательства	Показатели, контролируемые руководителем центра прибыли
Отделы распространения и подписки	<ul style="list-style-type: none"> - выручка от продажи изданий; - заработная плата сотрудников отделов; - амортизация основных средств, используемых отделами; - транспортные расходы; - расходы на почтовую пересылку; - расходы по обслуживанию покупателей; - расходы на рекламу изданий и их продвижение; - стоимость канцтоваров и др. материалов; - оплата услуг связи
Отделы рекламы	<ul style="list-style-type: none"> -выручка от предоставления услуг по рекламе; - заработная плата сотрудников отделов; - амортизация основных средств, используемых отделами; - стоимость канцтоваров и др. материалов; - оплата представительских услуг; - оплата услуг связи

Центр инвестиций – это сегмент предприятия, чьи менеджеры контролируют не только затраты и доходы своих подразделений, но и следят за эффективностью использования инвестированных в них средств.

Руководители центров инвестиций, по сравнению со всеми перечисленными центрами ответственности, обладают **наибольшими полномочиями** в руководстве, и следовательно, **несут наивысшую ответственность за принимаемые решения**. Например, им делегировано право принимать собственные инвестиционные решения, то есть распределять выделенные администрацией предприятия средства по отдельным проектам.

Классификация центров ответственности приведена на рисунке 2.





Рис. 2. Классификация центров ответственности по степени полномочий и ответственности руководителей

ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА

- Исследовать *принципы управленческого учета* необходимо, принимая во внимание два обстоятельства:
- 1) место, занимаемое управленческим учетом в общей бухгалтерской системе (использование бухгалтерских принципов);
- 2) цель, которой должна достичь система управленческого учета.



Важнейшая *цель управленческого учета* состоит в формировании отчетности, специально подготовленной для менеджеров разных уровней управления (в отличие от финансового учета, обобщающего информацию на основе использования общих правил ведения учета).

Принципы управленческого учета

Принцип	Содержание принципа
1	2
Оперативность представления информации -	предполагает ослабление требований к полноте информации в пользу ее оперативности
Конфиденциальность представляемой информации -	предполагает обособленное ведение управленческого учета
Полезность представляемой информации –	предполагает применение методик планирования, учета и анализа, которые обеспечивают получение полезной информации, в связи с чем их выбор зависит от решаемых управленческих задач
Гибкость системы управленческого учета -	означает приспособленность системы управленческого учета к индивидуальным особенностям организации, ее совершенствование по мере изменений, происходящих в предпринимательской деятельности предприятия
Прогнозность системы управленческого учета -	означает направленность системы управленческого учета на оптимизацию результатов деятельности сегментов бизнеса путем прогнозирования их будущих доходов и расходов

1	2
Экономичность представляемой информации -	состоит в том, что управленческим учетом формируется лишь информация и отчетность, которые необходимы для целей управления
Принцип делегирования ответственности и мотивации исполнителей -	предполагает перераспределение ответственности между руководителями разных иерархических уровней управления и выбор критериев оценки деятельности, максимально способствующих их мотивации
Принцип управления по отклонениям -	означает, что внутренняя отчетность должна содержать информацию об отклонениях фактических показателей от плановых, что позволяет установить ответственность за возникшие неблагоприятные отклонения и оперативно устранить их причины
Принцип контролируемости показателей внутренней отчетности -	предполагает раздельное составление отчетности по показателям, контролируемым и не контролируемым руководителем сегмента предпринимательской деятельности

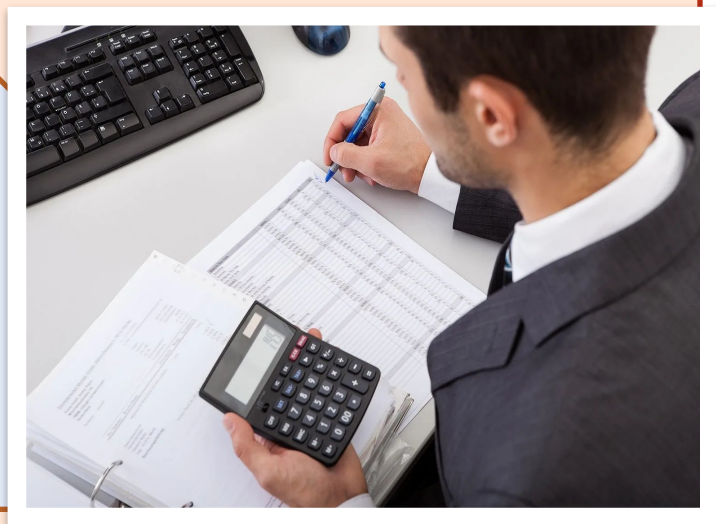
ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ УЧЕТ КАК СОСТАВНАЯ ЧАСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА

Производственный учет призван контролировать издержки производства, анализировать причины перерасхода по сравнению с предыдущими периодами, сметами или прогнозами, а также выявлять возможные резервы экономии.

Производственный учет - четко и детально отражает все процессы, связанные с производством и продажей продукции на предприятии.

Основными разделами современного производственного учета являются:

- учет затрат по видам;**
- учет затрат по местам их возникновения;**
- учет затрат по носителям.**



Учет затрат по видам предполагает группировку затрат по экономически однородным элементам и статьям калькуляции. Он предоставляет информацию о том, какие группы издержек возникли на предприятии в процессе производства продукции (выполнения работ, оказания услуг) в отчетном периоде.

По месту возникновения затраты группируются по производствам, цехам, участкам и другим структурным подразделениям предприятия.

Такая *группировка затрат* необходима для организации учета по центрам ответственности и определения производственной себестоимости продукции (работ, услуг).

- ▣ ***Носителями затрат*** называют виды продукции (работ, услуг) предприятия, предназначенные к продаже.

▣ ***Учет затрат по носителям*** предполагает определение всех издержек, связанных с производством единицы какой – либо конкретной продукции или выполнением определенного заказа.

Таким образом, *только* в рамках производственного учета можно рассчитать себестоимость единицы продукции, приходящуюся на нее прибыль и уровень рентабельности.

Производственный учет не является самоцелью.
Его информация необходима для принятия оперативных производственных решений.
Управленческий учет включает в себя
производственный учет



3. ОБЪЕКТЫ, МЕТОДЫ И ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА

Предметом управленческого учета является производственная и финансовая деятельность предприятия в целом и его структурных подразделений.

- В общем виде ***предметом управленческого учета*** выступает совокупность объектов в процессе всего цикла управления производством.
- ***Содержание предмета*** раскрывается в его многочисленных ***объектах***, которые можно объединить в две группы:
 - производственные ресурсы, обеспечивающие труд людей в процессе хозяйственной деятельности предприятия;
 - хозяйственные процессы (факты хозяйственной жизни) и их результаты, составляющие в совокупности хозяйственно – финансовую деятельность предприятия.

ОБЪЕКТЫ

**в состав
производственных
ресурсов входят:**

- Основные фонды
- Материальные ресурсы
- Трудовые ресурсы

**ко 2-ой группе относятся
хозяйственные процессы по
видам деятельности:**

- финансово- сбытовая
деятельность;
- снабженческо —
заготовительная;
- производственная
деятельность;
- организационная
деятельность

Основные *элементы метода и рабочие приемы* управленческого учета:

- ***рабочие приемы финансового учета:*** оценка и калькуляция, счета и двойная запись, инвентаризация и документация, балансовое обобщение и отчетность и др.;
- ***контрольные счета;***
- ***планирование, нормирование и лимитирование;***
- ***анализ;***
- ***контроль;***
- ***рабочие приемы статистики:*** индексы, темпы роста и прироста, коэффициенты и др.

Первичные документы и машинные носители информации гарантируют управленческому учету достаточно полное отражение производственной деятельности предприятия.

Первичный учет в общей системе учета – это основной источник информации для управленческого учета.

Инвентаризация представляет способ выявления фактического состояния объекта. Она способствует сохранности материальных ценностей, контролю за их использованием, установлению полноты и достоверности учетной информации.

- ❖ **Оценка и группировка** представляют способ изучения, позволяющий накапливать и систематизировать информацию об объекте в разрезе определенных признаков.
- ❖ **Главными признаками группировки** считаются: специфика производственной деятельности, технологическая и организационная структуры предприятия, организация управления, целевые функции системы управления.

Контрольные счета позволяют хранить информацию об объекте учета. **Контрольный счет** – это итоговый счет, на котором записи производятся по итоговым суммам операций данного периода.

- **Планирование, нормирование и лимитирование** входят в систему управления предприятием.

Планирование – это непрерывный процесс, направленный на приведение в соответствие возможностей предприятия с условиями рынка.

- **Нормирование** – это процесс научно – обоснованного расчета оптимальных норм и нормативов, направленных на обеспечение эффективного использования всех видов ресурсов и нахождения путей наиболее эффективного превращения затрат в выпуск и продажу готовой продукции.

Лимитирование – это нахождение предельной суммы выдачи исходя из норм расхода ресурсов на единицу произведенной продукции, установленных в технологической документации и производственной программе в соответствии с планом каждого производственного подразделения

Таблица 5

Реализация *элементов метода* бухгалтерского учета
в подсистемах финансового и управленческого учета

Элемент метода	Финансовый учет	Управленческий учет
1	2	3
Документация	Перечень реквизитов первичных документов устанавливается законодательно	Перечень реквизитов устанавливается в зависимости от целей управления
Оценка	Осуществляется в национальной денежной единице и с использованием методов, определенных законодательно	Кроме методов оценки, определенных законодательно, возможно и использование альтернативных подходов. Применяются не только денежные, но и натуральные, условно – натуральные и др. единицы измерения
Калькуляция	Возможно калькулирование полной или производственной себестоимости в соответствии с учетной политикой для целей ведения финансового учета	Исходя из потребностей управления могут использоваться разные методики калькулирования себестоимости, в том числе по переменным расходам

1	2	3
Счета и двой-ная запись	Обязательны	Возможны
Балансовое обобщение и отчетность	Регламентируется нормативны-ми актами	Периодичность составления определяется принципом экономичности; возможно составление прогнозных форм отчетности

*В процессе **анализа** выявляются взаимосвязи подразделений по выполнению целевых задач, отклонения и причины, их вызвавшие, принимаются новые соответствующие управленческие решения*

***Контроль** является завершающим процессом планирования и анализа.*

- *В структуре управленческого учета выделяют несколько хозяйственных процессов.*

□ В снабженческо – заготовительной деятельности находят отражение такие направления, как расширение оптовых закупок в связи с увеличением объема производства, выбор метода закупки, эффективность инвестирования в оборотные активы, капитальные вложения и текущие затраты снабженческо – заготовительных подразделений предприятия.

□ С этой целью собирается информация о затратах по видам работ и складам, о ценах на приобретаемые материальные ценности и оценке выданных в производство материальных ресурсов.

- *Уделяется внимание и вопросам разработки смет по складским операциям (погрузка, разгрузка, сортировка, хранение, оснащение и обеспечение рабочих мест и др.).*
- ▣ *Результативная информация о снабженческо – заготовительной деятельности используется для определения критической точки объема снабжения.*

*Управленческий учет **производственной деятельности** является центральным звеном системы управления затратами. Здесь группируется информация о затратах по целям, функциям, поведению затрат.*

- ▣ *Производственный учет **призван** контролировать издержки, учитывать их отклонения от норм или планов, выявлять внутренние резервы.*



□ По **финансово – сбытовой деятельности** организации собирается и формируется информация:

- об ассортименте выпускаемой продукции (работ, услуг);

- о рентабельности, составе и структуре покупателей и заказчиков;

- о рыночных тенденциях в ценах на продажу готовой продукции;

- о расходах на рекламу, тару, упаковку;

- о сроках хранения и остатках готовой продукции на складах.

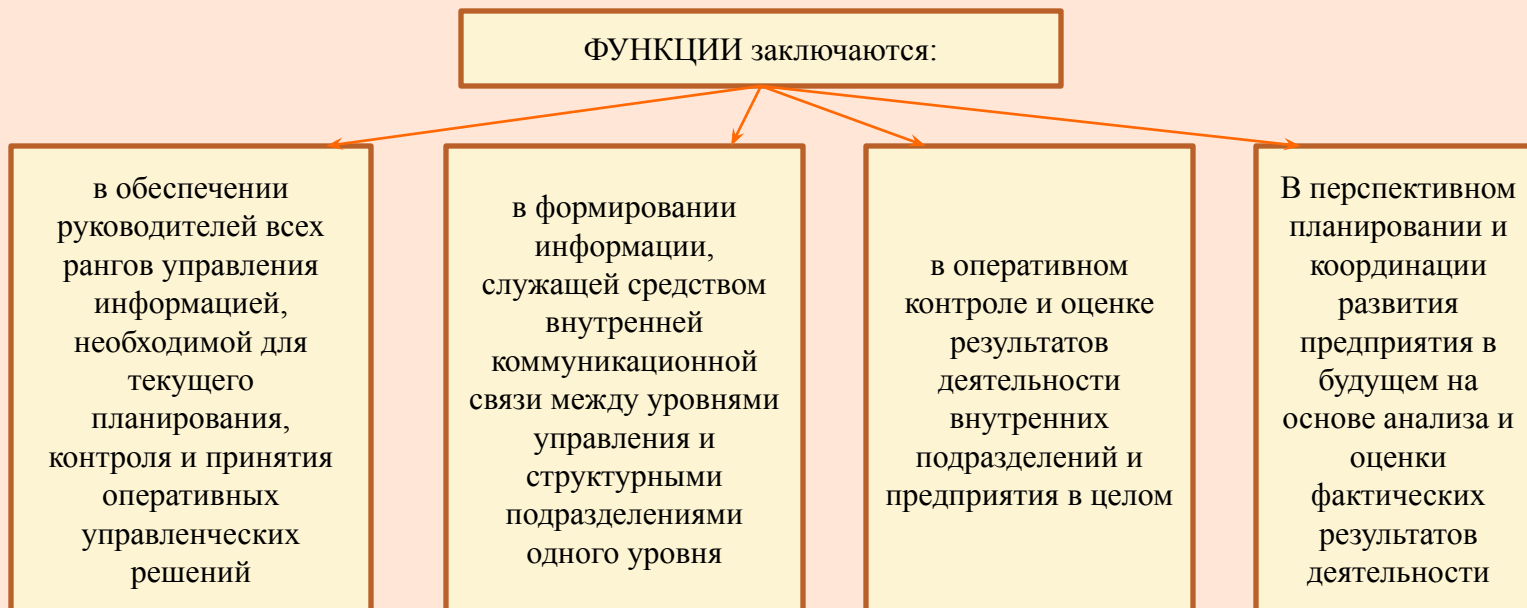
- При этом составляются сметы затрат по разным структурным подразделениям и сегментам **финансово – сбытовой деятельности**, контролируется их исполнение.
- На этом участке определяются наиболее рентабельная продукция и факторы, влияющие на величину маржинального дохода по всему объему производства и отдельным видам продукции (работ, услуг).
- Руководству организации предоставляется оперативная информация, позволяющая минимизировать расходы и максимизировать прибыль в краткосрочном периоде.

ПУправленческий учет в организационной деятельности предназначен для удовлетворения потребностей менеджеров в информации на разных уровнях управления: о затратах соответствующего уровня, принципах формирования трансфертных цен, об оптимальном уровне специализации предприятия, правильности выбора состава и размерах структурных подразделений и др.

□ Составляются сметы расходов *по организационной деятельности* и контролируется их выполнение, проводятся расчеты критических точек объемов производства, переменных и постоянных расходов, себестоимости, трансфертных цен, прибыли.

- Этот участок предоставляет сводную информацию по каждому центру ответственности, затрат и рентабельности, т.е. выполняет *функцию контроля*.
- ❖ Система *управленческого учета в организации* действует посредством ряда функций, таких как: **планирование, контроль, анализ и мотивация.**

- *Функции управленческого учета – это проявление его сущности в действии, специфические способы выражения присущих свойств, показывающие, каким образом реализуется экономическое предназначение управленческого учета.*



- Можно сформулировать **множество задач**, решаемых в системе управленческого учета в организации.
- В качестве **основных задач**, решаемых в системе управленческого учета большинство организаций, **в рамках названных функций** можно назвать следующие:

Планирование-	прогнозирование будущих значений показателей; разработка оперативных и тактических планов; подготовка информации для принятия решений о системе краткосрочных и долгосрочных целей и задач организации
Контроль-	организация внутреннего финансового контроля; организация внутреннего аудита; сравнение фактически достигнутых с плановыми показателями и разработка рекомендаций руководству по устранению или недопущению выявленных отклонений в будущем
Анализ-	определение путей наиболее эффективного использования ресурсов; выявление возможности роста внутренних резервов и оптимизация финансового результата; подготовка информации для принятия решений о структуре и объемах выпуска продукции; подготовка информации для принятия решений о способах финансирования различных проектов, сегментов, видов деятельности и т.д.
Мотивация-	Мотивация сотрудников и менеджеров; разработка способов участия сотрудников и менеджеров в прибыли компании; разграничение сфер ответственности менеджеров; выработка способов оценки эффективности работы подразделений и менеджеров и др.

Основные функции управленческого учета

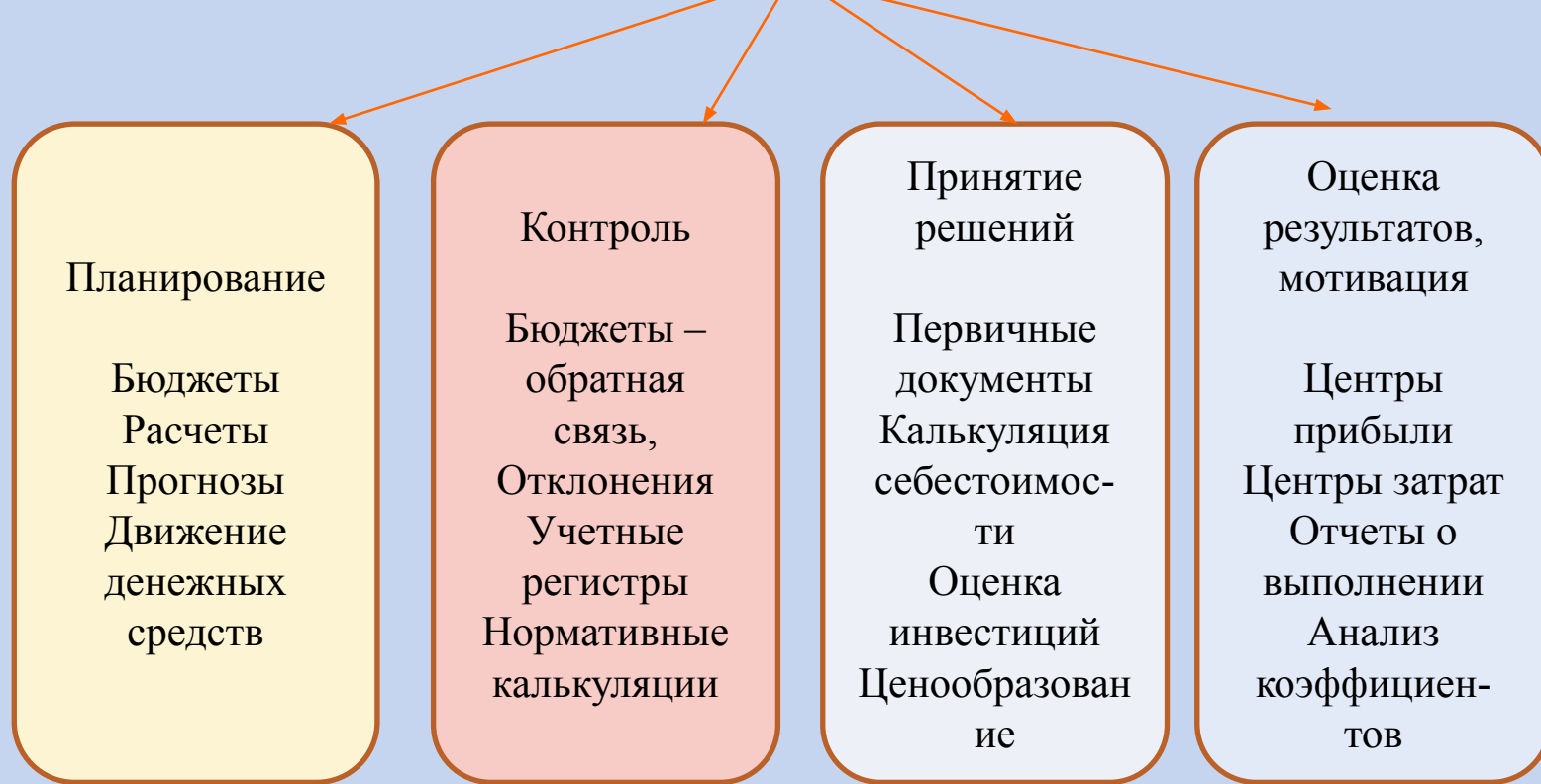


Рис. 2. Функции управленческого учета

4. СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ФИНАНСОВОГО И УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА

- **Управленческий и финансовый учет** являются подсистемами бухгалтерского учета, поэтому им присущи **общие черты:**
- 1) целью ведения управленческого и финансового учета является предоставление информации, т.е. оба вида учета являются информационными системами;
 - 2) управленческий и финансовый учет основаны на одних и тех же первичных данных, но по-разному их обрабатывают и представляют различную итоговую информацию в зависимости от целей пользователей. Оба вида учета имеют единые процедуры документального оформления хозяйственных операций и их стоимостной оценки;
 - 3) в управленческом и финансовом учете применяется учет затрат и калькулирование себестоимости. Но в финансовом учете исчисляется себестоимость продукции и ее видов в целом по организации, а в управленческом учете себестоимость может быть рассчитана по отдельным производствам, центрам ответственности, направлениям продаж и т.п.

- ▣ Себестоимость, исчисленная по данным финансового учета, используется в основном для составления финансовой (бухгалтерской) отчетности, т.е. для оценки запасов в балансе и себестоимости продаж в отчете о финансовых результатах.
- ▣ В рамках управленческого учета возможно исчисление различных видов себестоимости (полной, сокращенной, маржинальной, нормативной, в соответствии с функциональным методом учета затрат, методом «стандарт – кост» и др.). Эта конфиденциальная информация используется для решения конкретных управленческих задач.
- ▣ *Финансовый и управленческий учет* также имеют **отличительные черты** (таблица 6).

Таблица 6

Сравнительная характеристика финансового и управленческого учета

Область сравнения	Финансовый учет	Управленческий учет
1	2	3
Назначение учета	в основном для внешних пользователей: акционеров, учредителей, инвесторов, банков, налоговых органов, аудиторов и др.	только для внутренних пользователей, т.е. для менеджеров всех уровней управления предприятием. Регистры являются коммерческой тайной предприятия и не должны предоставляться внешним пользователям. Сведения о ведении управленческого учета относятся к элементам учетной политики предприятий
Степень регламентации	обязательный для всех экономических субъектов, работающих на территории России	не является обязательным, ведется по решению собственников, руководства в соответствии с приказом руководителя и учетной политикой организации
Пользователи информации	внешние пользователи: учредители; собственники; кредиторы; банки; налоговые органы и др.	внутренние пользователи: менеджеры, служащие, мастера и др., работающие на предприятии

1	2	3
Цель ведения учета	представление информации внешним пользователям, составление бухгалтерской (финансовой) отчетности, характеризующей финансовое состояние	обеспечение менеджеров всех уровней управления необходимой информацией с целью эффективного управления затратами и финансовыми результатами, составление внутренней (управленческой) отчетности
Объекты учета	вся хозяйственно-финансовая деятельность предприятия, т.е. все объекты в процессе кругооборота средств на предприятии или организация как экономический субъект	затраты на производство и финансовые результаты деятельности, финансовое состояние предприятия и центры ответственности или структурные подразделения организации
Субъекты учета	все экономические субъекты (организации), находящиеся на территории РФ,	только крупные фирмы организации, осуществляющие постоянный контроль за затратами и финансовыми результатами предприятия, или по усмотрению собственника
Обязательность ведения	обязателен	не обязателен, вводится по решению администрации

1	2	3
Правила ведения учета	правила ведения (законы, национальные стандарты, инструкции) регламентируются государством, правительством и др. государственными органами управления	отсутствуют какие-либо централизованно регламентирующие нормативные акты. Учет организуется по приказу руководителя и учитывает все технологические и отраслевые особенности, организационную структуру предприятия. Нормативные акты создаются структурными подразделениями предприятия
Привязка ко времени	данные учета отражают финансовую историю за прошедший период (месяц, квартал, год), т.е. показывают, «как это было»	данные учета представляют оперативную информацию для управления в текущем периоде, а также для оценки прогнозов затрат и финансовых результатов на будущий период
Основные положения учета и рабочие приемы	основные объекты хозяйственной - финансовой деятельности изучаются с использованием специальных рабочих приемов: документация, инвентаризация, оценка, калькуляция, счета, двойная запись, баланс, отчетность	затраты и финансовые результаты изучаются с помощью специальных рабочих приемов (документация, инвентаризация, оценка, калькуляция), а также всех приемов статистики и математической статистики

1	2	3
Форма ведения учета	традиционные формы (мемо-риально – ордерная, журнально – ордерная, автоматизированная, простая, упрощенная)	произвольные формы, типовых форм не существует. Формы представления данных устанавливаются разработчиками системы управленческого учета или формируются по запросу
Способы группировки расходов	по установленным элементам затрат, при необходимости по статьям калькуляции	по статьям калькуляции
Степень точности информации	точность максимально достоверная, так как учет документальный	приблизительная точность, так как наряду с документальным учетом выполняется учет по нормативам, плановым данным
Используемые измерители	трудовые, натуральные и обязательно стоимостные	более широкое использование натуральных и трудовых показателей и специфических стоимостных показателей («будущий рубль» и др.)
Временной период	прошедший отчетный период	за истекший, текущий и будущий периоды

1	2	3
Периодичность представления отчетности	месяц, квартал, год	смена, день, неделя, месяц
Доступность отчетных данных	доступны пользователям	являются коммерческой тайной
Регулирующий орган	Минфин России	Минэкономразвития России (разработка рекомендаций)
Ответственность за достоверность и своевременность представления информации	установлена	не предусматривается
Ответственность	административная (штраф, пени и т.д.)	материальная, дисциплинарная по приказу руководителя организации (замечание, выговор, снижение премий и др.)