

# Организация управленческого учета

- **6.1. УЧЕТНАЯ ПОЛИТИКА**
- **6.2. ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЕ РАБОТЫ ПО ОРГАНИЗАЦИИ УУ**
- **6.3. ФОРМИРОВАНИЕ СТРУКТУР , РЕГЛАМЕНТОВ**
- **6.4. ПРОГРАММНАЯ ПОДДЕРЖКА**

## 6.1. УЧЕТНАЯ ПОЛИТИКА

- Нужна ли учетная политика для УУ?
- Ее место в регламентах
- Возможная структура
- Содержание методического раздела
- Содержание орг\_тех\_раздела

# Цели

- Управленческий учет должен нормативно регулироваться (*уровень предприятия*)
- В части УУ должно осуществляться планирование
- *Через учетную политику в части УУ*
- *И / Или*
- *Через спец. Положения и регламенты*

УЧЕТНАЯ ПОЛИТИКА  
(МЕТОДЫ ФОРМИРОВАНИЯ ПРОГНОЗНЫХ И ФАКТИЧЕСКИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И ОЦЕНКА)

ФИНАНСОВЫЙ  
(БУХГАЛТЕРСКИЙ)  
УЧЕТ

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ  
УЧЕТ

РОССИЙСКИЕ  
СТАНДАРТЫ  
(ПБУ)

МЕЖДУНАРОДНЫЕ  
СТАНДАРТЫ  
(МСФО)

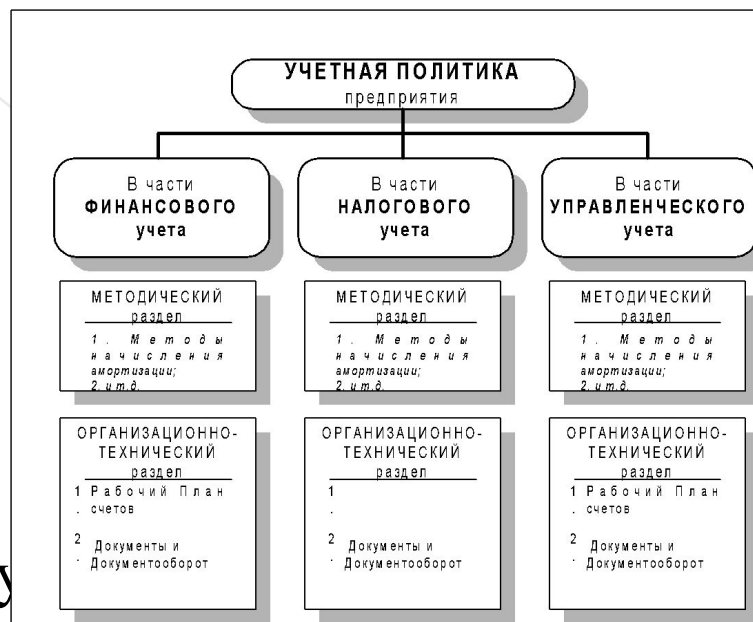
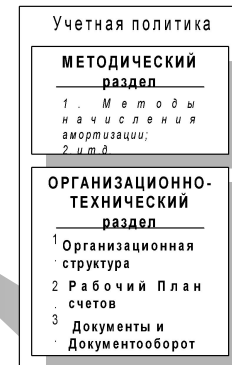
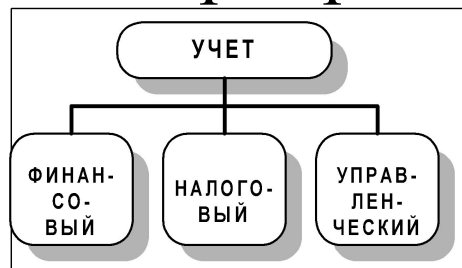
ПЕРИОДИЧЕСКАЯ  
ОТЧЕТНОСТЬ  
(БАЛАНС И Ф.2)

БЮДЖЕТЫ

ОПЕРАТИВНЫЙ  
УЧЕТ



# Формирование структуры Учетной Политики



## Методический раздел УП в части УУ

- *Формирование аналогично, как в ФУ и в НУ*
- **Выбор альтернатив в части**
- **Методов** ведения учета/формирования статей баланса
- **Способов оценки активов**

# Политика по оценке запасов (учет и бюджетирование)

Задача: Какое влияние на прибыль оказывает применение разных способов оценки мат. запасов?

Показатели	Количество , шт.	Цена, руб.	Общая стоимость, руб.
Запасы начало	200	70	14000
Закупки за период			
первая поставка	200	100	20000
вторая поставка	100	90	9000
третья поставка	200	110	22000
Расход			
Первая партия	200		
Вторая партия	200		
Третья партия	50		
Четвертая партия	100		

# Решение задачи

- Себестоимости каждой единицы = 14000 руб. + 20000 руб. + 4500 руб. + 11000 руб. = 49500 руб. (200 шт. x 70 руб. + 200 шт. x 100 руб. + 50 шт. x 90 руб. + 100 шт. x 110 руб.).
- ФИФО - .
- Средняя себестоимость единицы материалов составляет



# Решение задачи \_ Влияние на прибыль

Способ материальных затрат	оценки	Сумма затрат, руб.	материальных
Идентификация индивидуальных затрат			
По средневзвешенной себестоимости			
По методу ФИФО			
Управленческий учет ЭП@ФК тема 6			9 08/19/2023

# Организационно-технический раздел Учетной Политики:

## Учетная политика

### **МЕТОДИЧЕСКИЙ раздел**

1. Методы начисления амортизации;
2. и т.д.

### **ОРГАНИЗАЦИОННО- ТЕХНИЧЕСКИЙ раздел**

1. Организационная структура
2. Рабочий План счетов
3. Документы и Документооборот

# Организационно-технический раздел Учетной Политики: Документы и документооборот.

При наличии времени проблемы формирования и совершенствования документооборота будут рассмотрены в отдельном вопросе.

## Примеры проблем:

- ❖ Отсутствие графика документооборота;
- ❖ Дублирование документов и информационных потоков;
- ❖ Громоздкие схемы движения;
- ❖ Недостаточная информативность;
- ❖ Не релевантность информационных потоков, документов, др.;
- ❖ Не соответствие названия документов содержанию;
- ❖ Др.

Управленческий учет

ЭП@ФК тема 6

11  
08/19/2023

## 6.2. ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЕ РАБОТЫ ПО ОРГАНИЗАЦИИ УУ

- Описание целей
- Описание Бизнес-процессов
- Формирование финансовой структуры управления
- Описание взаимосвязей (субъект, объект управления, партнер)
- Закрепление ответственности
- Трансфертные цены
- План организации

# Из первой темы: принципы организации управленческого учета

- соответствия и текущим задачам бизнеса;
- системности;
- учета влияния организационно-технологических особенностей и факторов внешней среды;
- предоставления подразделениям самостоятельности в сочетании с принципом ответственности;
- Ориентир на внутрифирменное предпринимательство;
- организации деятельности структурных подразделений предприятия на основе бюджетов; достоверности информации;
- релевантности информации;
- обеспечения ее альтернативности;
- своевременности информации.

# Предприятие как совокупность бизнес-процессов

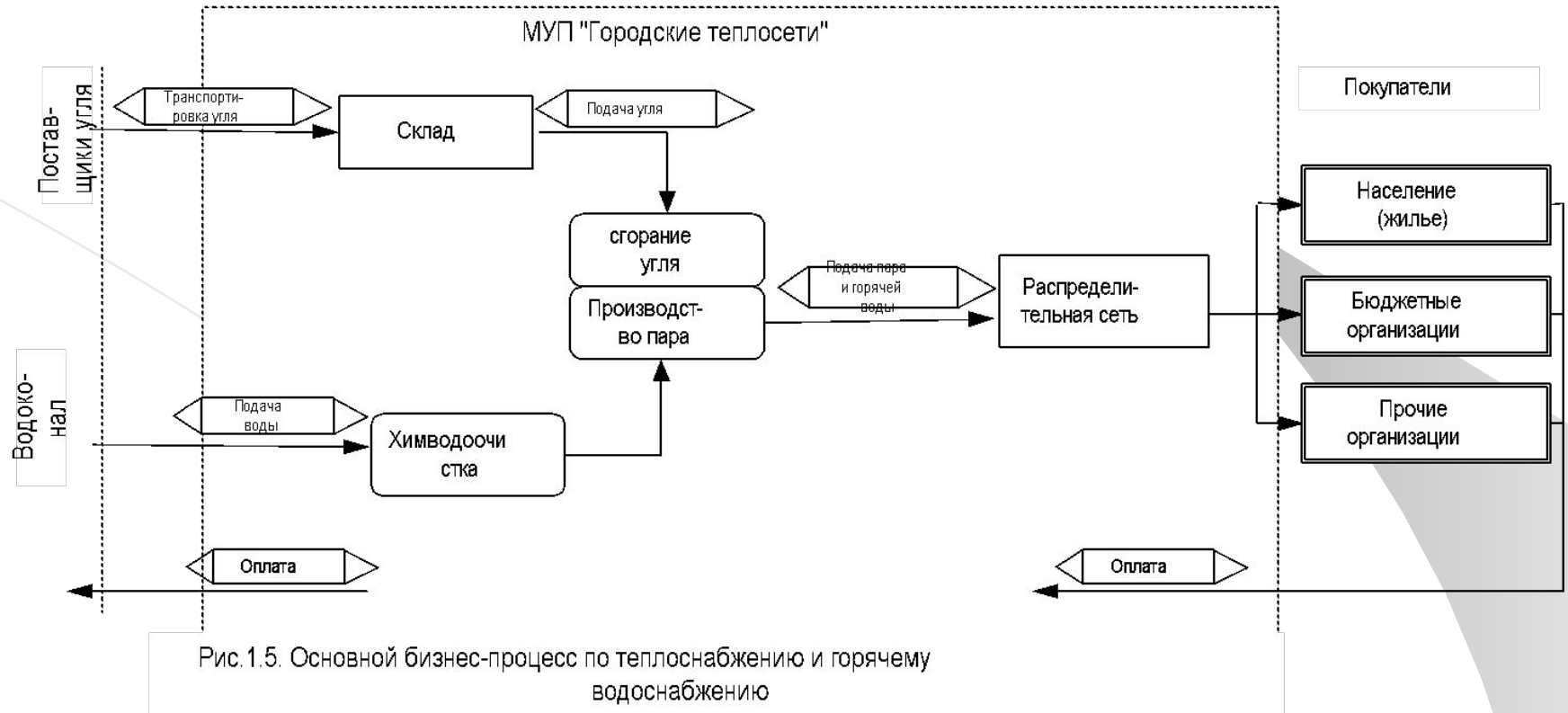


Рис. 1.5. Основной бизнес-процесс по теплоснабжению и горячему водоснабжению

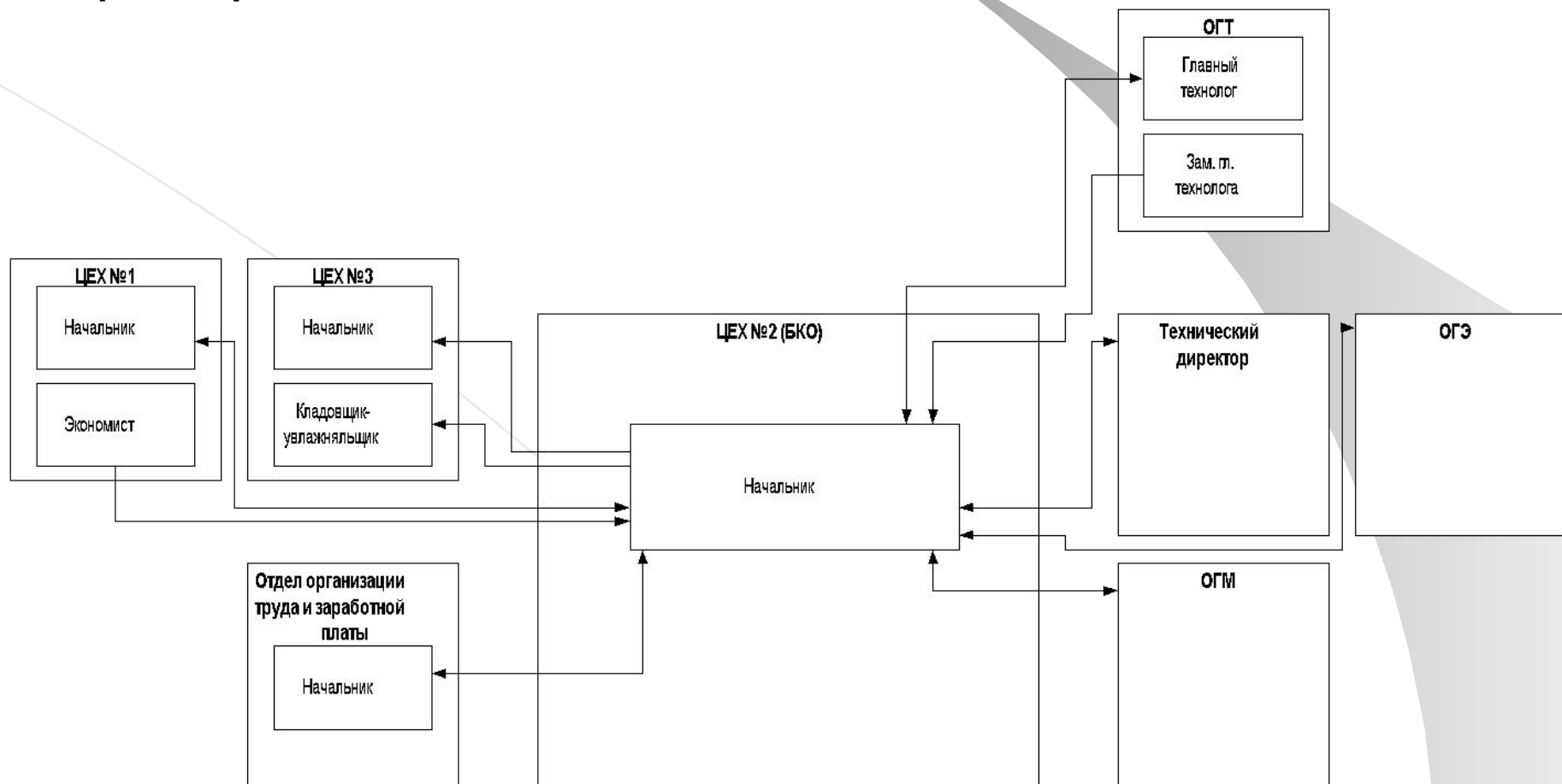
Для управления предприятием на основе бизнес-процессов необходимы специальные учетные системы: “АВ-костинг” (АВС, пооперационное калькулирование)

Управленческий учет

ЭП@ФК тема 6

14  
08/19/2023

# Схема партнерских внутрипроизводственных связей начальника цеха промышленного предприятия



# Управление по центрам ответственности (учет и бюджетирование)

## Типы ЦО (ЦФО)

- **ЦИ** (ЦФИ, Центр Инвестиций)
- **ЦП** (ЦФП, Центр Прибыли)
- **ЦМП**(ЦФМП, ЦМД, Центр Маржинальной прибыли (маржинального дохода))
- **ЦВ** (ЦФВ, ЦФД, Центр Выручки (Дохода))
- **ЦЗ** (ЦФЗ, Центр Затрат)



# Формирование финансовой структуры

Управление центрами ответственности предприятие осуществляет через **финансовую структуру**, в которой структурными единицами являются

- ЦО:
- ЦИ
- ЦП
- ЦМП
- ЦВ
- ЦЗ

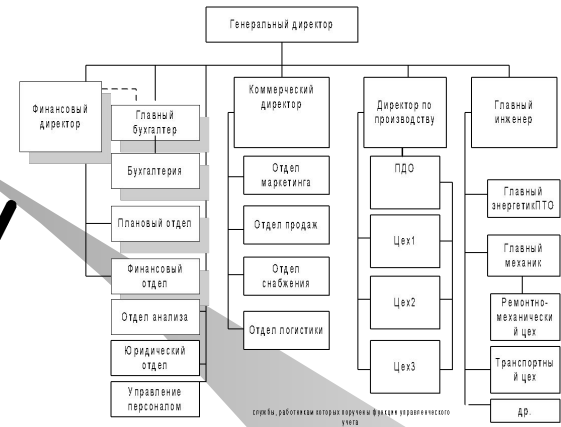
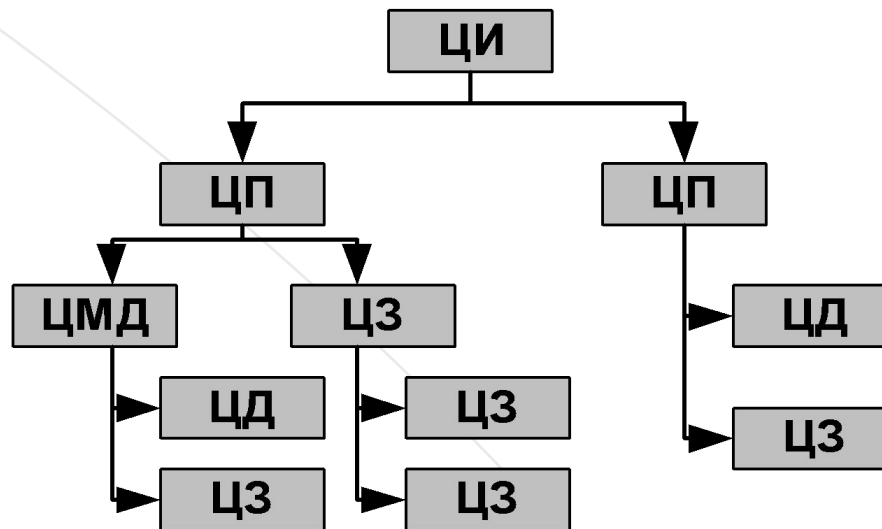
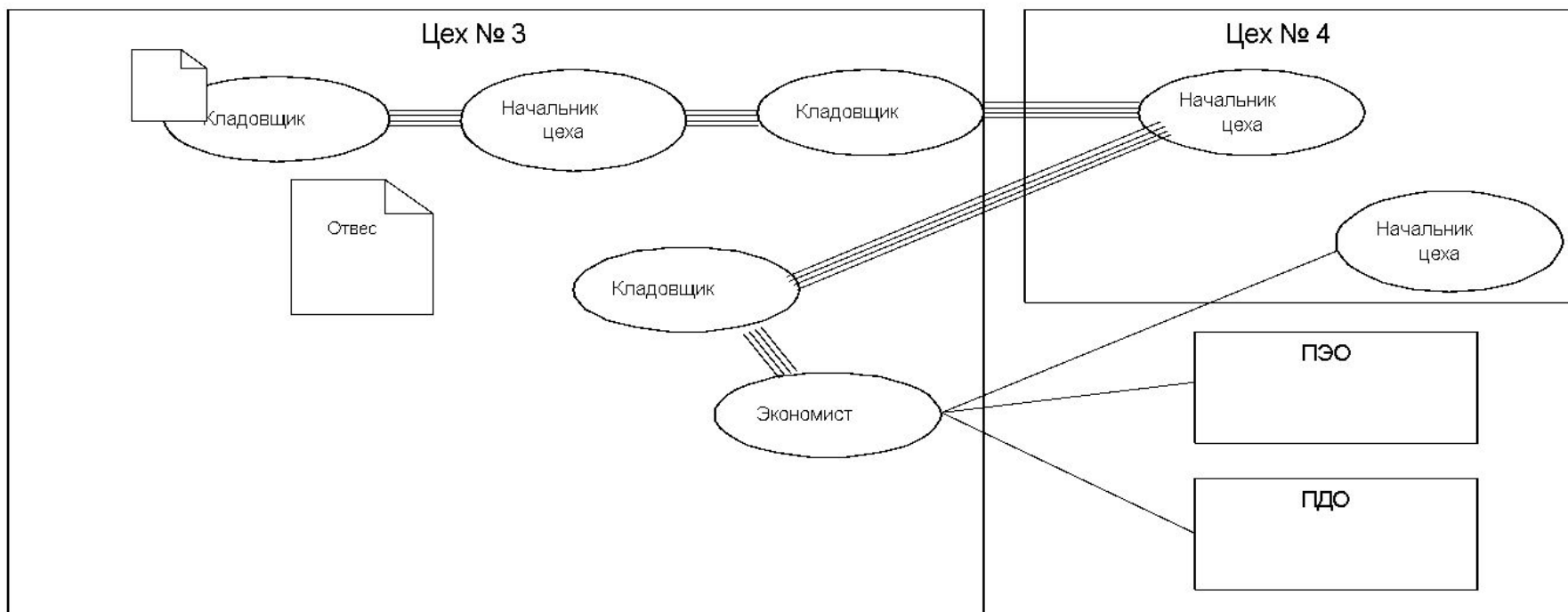


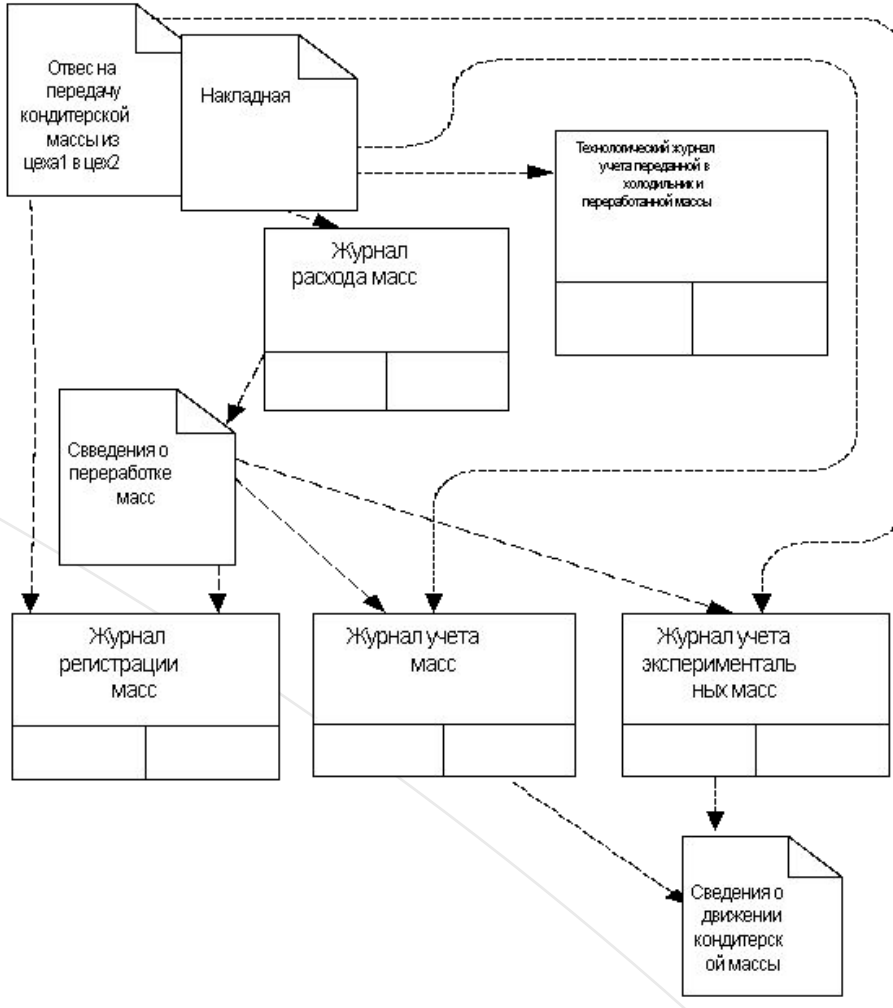
Рис. \_\_\_\_ Структура управления промышленного предприятия



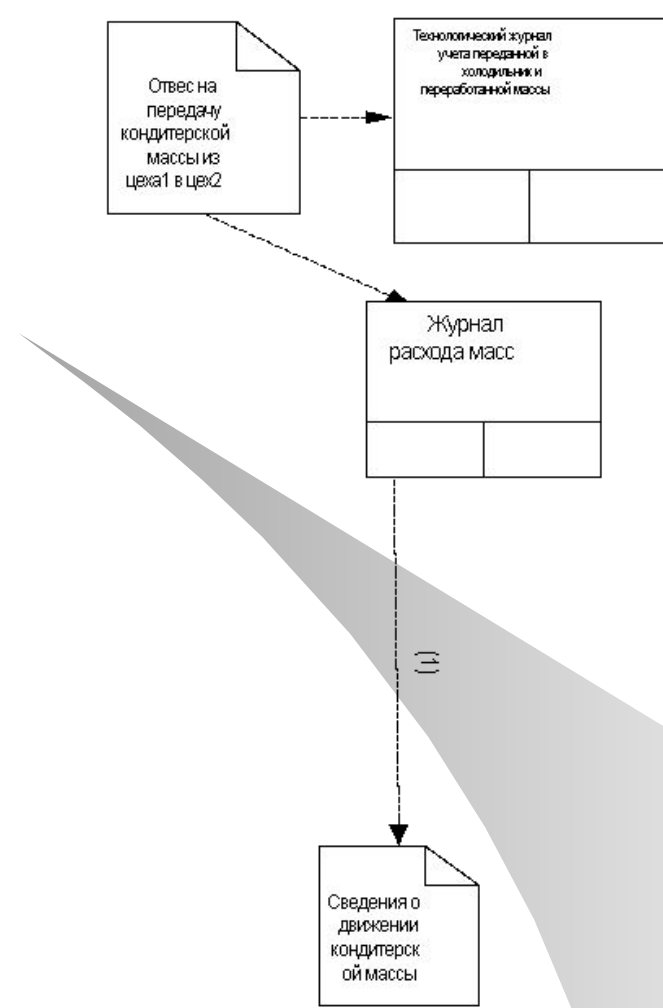
# Пример описания документооборота

Накладная на передачу полуфабриката из цеха 3 в цех 4





Фактическая



Проект. Вариант 1

# Управленческий учет

## ЭП@ФК тема 6

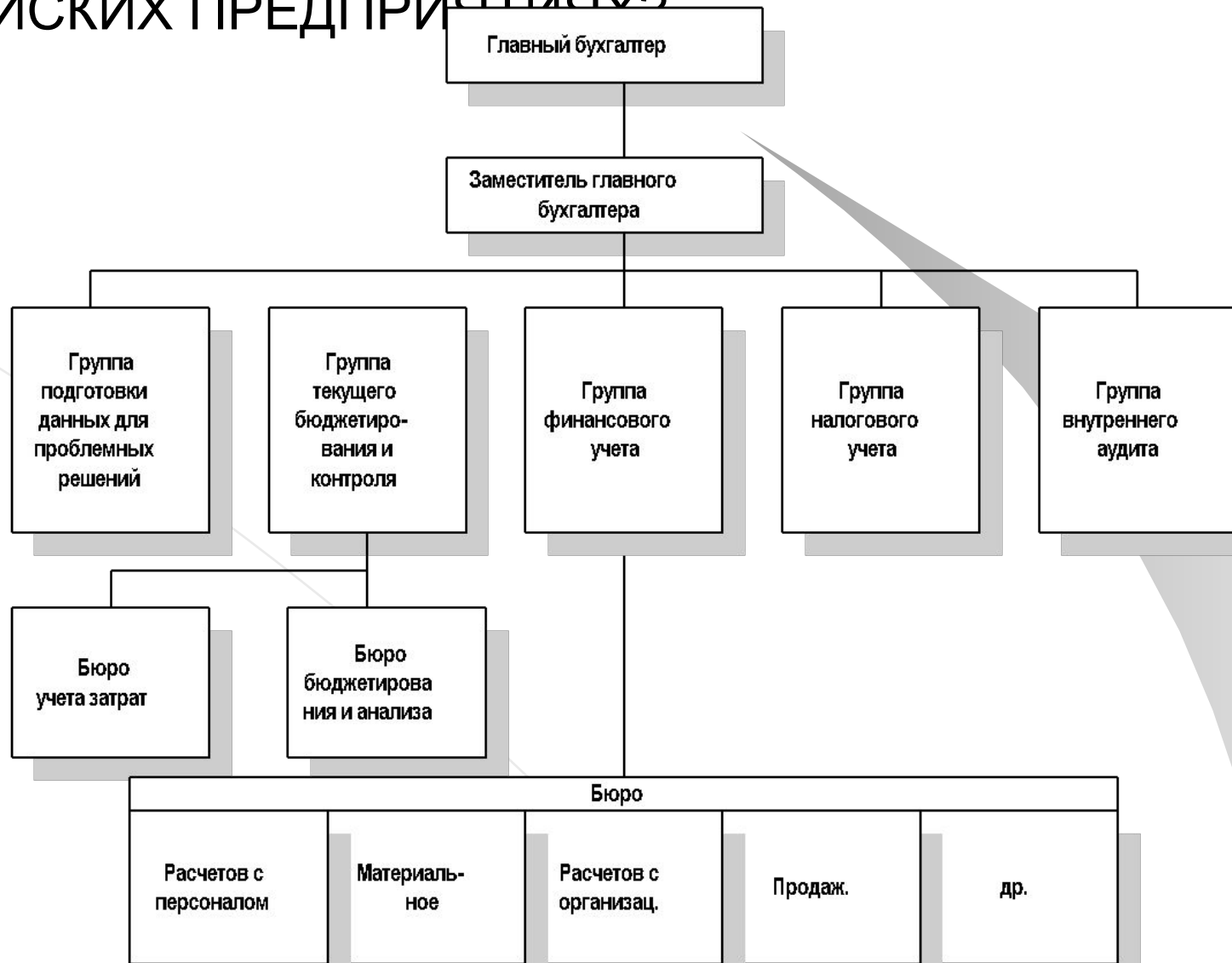
Примечание:  
 (1) Используется ежедневная копия Журнала расхода масс или в начале следующего дня Журнал расхода масс забирает учетщица и переносит информацию в электронную базу данных.

# ФОРМИРОВАНИЕ СТРУКТУР , РЕГЛАМЕНТОВ

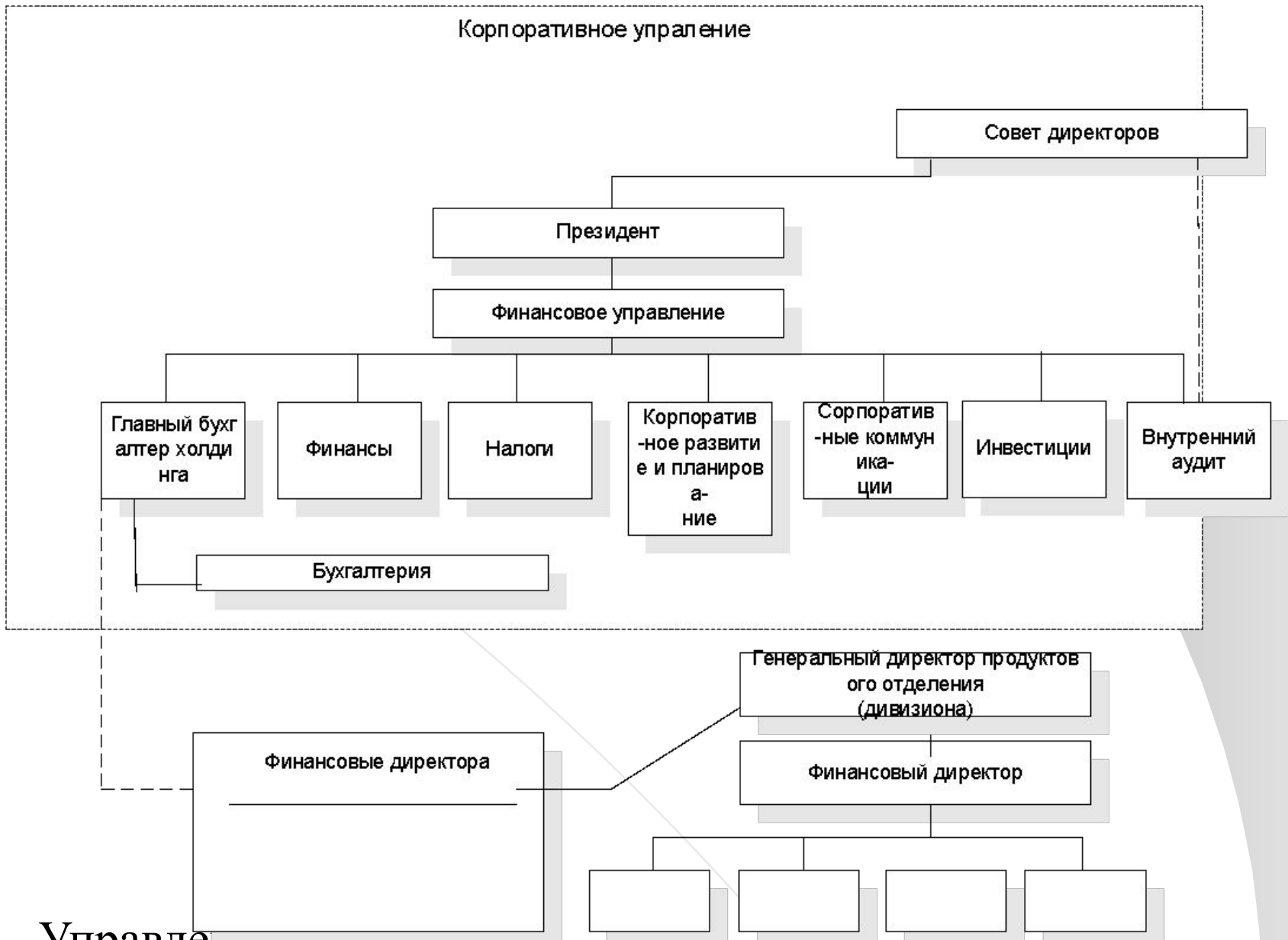
- Кем будут решаться задачи по подготовке информации:
- Если решаем создать структуру , то как разместить сгруппировать людей?
- Анализ разброса \ сосредоточения функций по управленческому учету (оргструктура управления предприятием; финансовая структура управления)
- Примеры западных оргструктур бухгалтерий

# Примеры западных оргструктур бухгалтерий:

## ВОЗМОЖНА ЛИ ТАКАЯ ОРГСТРУКТУРА БУХГАЛТЕРИИ НА РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ?



# В ХОЛДИНГЕ?



## 6.3. ФОРМИРОВАНИЕ СТРУКТУР , РЕГЛАМЕНТОВ. ПРОДОЛЖЕНИЕ

- сколько и какой квалификации должно быть занято работников
- ДИ ( взаимосвязи, основные функции, ответственность .....
- Положение об отделе
- СПЕЦИАЛЬНЫЕ РЕГЛАМЕНТЫ ПО ПРОЦЕДУРАМ

# СПЕЦИАЛЬНЫЕ РЕГЛАМЕНТЫ ПО ПРОЦЕДУРАМ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА

- Графики и схемы документооборота
- Инструкции по рабочему плану счетов
- Положения по бюджетам и бюджетный регламент
- Др.



# Пример: Положение о бюджете движения денежных средств ОАО «З.....». Извлечение

- 1. Назначение бюджета движения денежных средств
- 2. Структура информации для системы бюджетирования движения денежных средств
- По статьям бюджета, включая:
- По календарному регламенту:
- 3. Порядок составления бюджета движения денежных средств
- 3.1. Порядок составления бюджета на уровне подразделений предприятия
- 3.2 Бюджетный регламент
- 3.3. Порядок внесения изменений
- 3.4. Валюта финансового планирования движения денежных средств
- 4. Форма бюджета движения денежных средств
- 5. Бюджетный контроль
- 5.1. Правильность заполнения бюджетных форм
- 5.2. Соответствие сумм расходов утвержденным плановым лимитам
- 5.3. Ответственность подразделений
- Порядок утверждения бюджета

Управленческий учет

ЭП@ФК тема 6

25  
08/19/2023

# бюджетный регламент включает:

- (1) определение периода бюджетирования;
- (2) срока возможной корректировки бюджета
- (3) формы бюджетной таблицы
- схему и график документооборота по составлению конкретного бюджета;

# Специальные вопросы организации управленческого учета:

- Организация учета по центрам ответственности
- Организация бюджетирования
- Организация нормативного учета
- Организация учета по бизнес-процессам (ABC)
- Др.

*Бюджетирование + учет по центрам ответственности + нормативный учет (стандарт-костс) = синергетический эффект*

# Современные технологии (стандарты)

- **Material Resource Planning (MRP I )**
- **Manufacturing Resource Planning (MRP II )**
- **Enterprise Resource Planning (ERP )**

# методы управления производственным предприятием

- MRP – планирование потребности в материалах (Material Requirements Planning)
- CRP – планирование потребности в мощностях (Capacity Requirements Planning)
- MRP II – планирование производства (Manufacturing Resource Planning)
- FRP – планирование потребности в финансах (Finance Requirements Planning)
- ERP – Планирование предприятия (Enterprise Resource Planning)