

# УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ

# Учет помогает принимать управленческие решения

У Сергея агентство недвижимости. Учет показывает каждый месяц, сколько денег тратить на рекламу: в какие каналы вкладывать больше, а в какие – меньше. Сергей знает, сколько заработает в следующем месяце, и что для этого сделать.

У Димы 4 магазина сантехники. Ему учет помогает определить, какой товар закупить и сколько денег держать в запасах, чтобы товар был в наличии. Также учет показывает, как работают продавцы: кто «халявил» весь месяц, а кто заслужил бонус.

**Учет – это финансовый консультант. С ним вам будет проще принимать повседневные решения и знать ответы на вопросы:**

- сколько вкладывать в маркетинг в этом месяце?
- что будет, если нанять еще одного сотрудника?
- попаду ли я в кассовый разрыв, если не возьму с клиента предоплату?
- сколько я могу взять денег из бизнеса и положить в карман?

# Кто ведет учет? Кто использует данные учета?

Учет ведут сотрудники, которые создают обязательства.

**Менеджер** по продажам отвечает за учет подписанных договоров;  
**Снабженец** — за остатки на складе, отдел закупок — за долг компании перед поставщиками и долг клиентов перед компанией; **Финансовый директор** или консультант следит, чтобы учет был верным. Он собирает цифры в одном месте, создает удобную структуру, анализирует.

**Пользователи** учетной информации:

Руководство;

Инвесторы;

Банки и кредиторы;

Поставщики;

Государственные органы.

# А что если не вести учет???????

Вы захотели сделать себе сайт. Нашли веб-студию по рекомендации

знакомого, заплатили им 150 тысяч. Сайт запустили за месяц без просрочки, рады до ушей.

Клиенты сами на сайт не зайдут, идете к продвиженцам. Те говорят, что клик в Яндекс-директе стоит по вашей нише 20 рублей, и чтобы получать 30 заказов в месяц надо тратить 100 000 рублей на рекламу ежемесячно. А это больше, чем с этих заявок можно заработать — это невыгодно.

**Решение принято неверно, думать надо было раньше.**

# Базовые принципы управленческого учета

- ▶ 1. Помогает собственнику принимать обдуманные решения.
- ▶ 2. Нужен, чтобы меньше ошибаться.
- ▶ 3. Вовремя лежит на вашем столе, а цифры — сходятся.
- ▶ 4. Помогает оценить прошлое, спланировать будущее.
- ▶ 5. Показывает, что делать надо, а что нет.

# Управленческий и бухгалтерский учет

- ▶ Игорь располагает суммой 5700 евро. Он принимает решение купить машину и устроиться на работу в частный таксопарк. Цена машины составила 5150 евро, еще 60 евро было потрачено на бензин, а также был приобретен страховой полис на год за 240 евро.

Статья учета	Сумма, евро
Основное средство (машина)	5150
Расход будущих периодов (предоплата страховкой)	240
Оборотный актив (бензин)	60
Всего активов	5700
Сумма средств владельца, инвестированная в бизнес	5700

# Виды расходов

- ▶ Игорь подписал контракт с частным таксопарком, по которому он становится работником за 25 % получаемой выручки (0,2 евро за 1 км). Кроме того 50 евро в месяц он должен уплачивать за аренду радиопередатчика, а также оплачивать расходы на ремонт автомобиля, примерно 250 евро в год.

- ▶ Виды расходов:

**постоянные и условно - постоянные** (аренда радиопередатчика, ремонт, страховка, амортизация);

**переменные** (топливо, платеж таксопарку).

Амортизация (автомобиль будет эксплуатироваться 5 лет, потом будет продан на запчасти за 150 евро). **Линейный метод равномерного исчисления износа.**

# Управленческий учет

**Постоянные и условно - постоянные расходы:**

- ▶ Аренда радиопередатчика - 600 евро в год;
- ▶ Ремонт 250 евро в год
- ▶ Страховка 240 евро в год
- ▶ Амортизация - 1000 евро в год.

**ИТОГО 2090 евро в год**

**Переменные расходы ( на 1 км):**

Топливо 0,06 евро на 1 км (предположение);

Платеж таксопарку - 25 % от выручки или 0.05 евро;

**ВСЕГО переменные расходы 0.11 евро на 1 км.**

Итак, получая с клиента 0,2 евро за 1 км полезного пробега мы знаем, что 0,11 евро идет на покрытие переменных расходов, а 0,09 евро - на покрытие постоянных и условно постоянных расходов.



# ТОЧКА БЕЗУБЫТОЧНОСТИ

Сколько километров должна проехать машина, прежде чем окупятся постоянные, условно - постоянные и переменные расходы (точка нулевой прибыли)?

Чтобы определить точку безубыточности необходимо рассчитать годовую сумму всех ожидаемых расходов и разделить ее на 0,09.  $(2090:0,09)=23222\text{км.}$

Объем продукции = постоянные расходы / (цена-переменные расходы)

# Упрощенная форма бухгалтерского отчета о прибылях и убытках

Показатель	Расчет	Сумма
<b>Доходы:</b>		
Выручка от клиентов	$20000 * 0,2 \text{ евро}$	4000
<b>Расходы:</b>		
Аренда радиопередатчика		600
Ремонт машины		250
Страховка		240
Амортизация		1000
Бензин	$0,06 * 20000$	1200
Отчисление таксопарку - 25 %	$25\% * 4000$	1000
Всего расходов		4290
Прибыль/убыток		-290

# Упрощенная форма бухгалтерского отчета о движении денежных средств, евро (рост денежных средств: $1200 - 250 = 950$ )

<b>Начальный остаток</b>	<b>250</b>
Плюс поступления:	
клиенты	4000
Минус оплата:	
бензин	1200
Отчисления таксопарку	1000
Ремонт	250
Аренда радиопередатчика	600
<b>Конечный остаток</b>	<b>1200</b>

Стоимость автомобиля за первый год снизилась на 1000 евро, страховка 240 евро была списана в расходы, но дополнительных денежных выплат не повлекла.

Падение стоимости автомобиля	1000
Списание страховки в расходы	240
Чистый прирост денежных средств	950
Разница (убыток)	290

# Сравнительные характеристики различных видов учета

	Бухгалтерский учет	Налоговый учет	Управленческий учет
Пользователи	Владельцы, инвесторы, поставщики, заимодавцы(банки), менеджмент	Налоговые органы	Руководители предприятий и управляющий персонал
Основная задача	Сбор информации для анализа деятельности предприятия и его финансового состояния	Сбор информации для расчета налога на прибыль и других налогов	Сбор информации для оперативного и стратегического планирования и управления деятельностью предприятия
Основные отчеты	Баланс, отчет прибыли и убытка, отчет об изменениях капитала, отчет о движении денежных средств	Налоговые декларации	Разнообразные отчеты по внутренним формам, внутренние сметы, бюджеты
Нормативное регулирование	Федеральный закон «О бухгалтерском учете», План счетов	Налоговый кодекс РФ	Порядок управленческого учета устанавливается правилами организации

## Тема 2. Затраты и их классификация в управленческом учете

Процесс управления включает в себя планирование, контроль за выполнением уже принятых решений и принятие новых решений. Эффективность управления напрямую зависит от качества и быстроты предоставления информации управленческого учета, которая в основном связана с затратами. То, какая именно информация о затратах необходима в том или ином случае, напрямую связано с конкретной задачей, которая поставлена перед менеджером

# Затраты, расходы, активы

Вы получили зарплату и потратили ее на:

1. Приобрели продукты и положили их в холодильник;
2. Купили новый телевизор;
3. Купили свитер
4. Оплатили коммунальные услуги
5. Оказали денежную помощь родственнику

4-5 расходы

1-3 активы (материалы, основное средство)

Затраты = расходы + активы

### **Затраты**

Любые ресурсы бизнеса, конвертированные в другие ресурсы (активы) или просто истраченные (расходы)

### **Расходы**

Истраченные ресурсы, которые уже невозможно использовать в будущем

### **Активы**

Краткосрочные (сроком службы 1 год и менее) и долгосрочные ресурсы бизнеса, подлежащие использованию в будущем



## Момент признания расходов в учете (метод начисления и кассовый метод)

В январе текущего года ЗАО «Плюшки с медом» продало 20 банок меда по цене 100 рублей за банку. Одна половина проданных банок была оплачена сразу же, другая - в феврале (НДС не учитывается)

	январь	февраль
Сумма доходов по кассовому методу	1000	1000
Сумма доходов по методу начисления	2000	

Согласно методу начисления расходы и доходы отражаются в том периоде, в котором они возникла. Получены (оплачены) они или нет - неважно.

# Виды затрат

- ▶ Постоянные затраты
- ▶ Переменные затраты
- ▶ Средние затраты
- ▶ Маржинальные затраты
- ▶ Прямые затраты
- ▶ Косвенные затраты
- ▶ Релевантные и нерелевантные затраты
- ▶ Альтернативные затраты

**Задача:** Вы купили вентилятор за 300 руб., проработав 1 год вентилятор сломался. Платный ремонт мотора стоит 280 руб. Новый аналогичный вентилятор теперь можно купить уже за 250 руб. Очевидно, что в этом случае вы купите новый вентилятор, а не будете ремонтировать старый, поскольку в результате сэкономите 30 руб.

- ▶ Принимая решение вы будете сравнивать стоимость покупки нового вентилятора со стоимостью ремонта, а не с ценой приобретения вентилятора в прошлом году.
- ▶ Для того чтобы быть значимыми или релевантными затраты должны меняться в результате принятия того или иного решения, связанного с выбором одного или нескольких вариантов
- ▶ Если величина затрат остается неизменной при разных вариантах решения, то такие затраты называются нерелевантными.

*Концепция релевантных затрат применяется в ситуации выбор между несколькими альтернативными вариантами*

Директор ресторана получает предложение по проведению банкета. Цена, предлагаемая клиентом составляет 500000 руб. Релевантные затраты ресторана по проведению банкета оцениваются в 300 000 рублей, соответственно прибыль составит 200000 рублей. Обычная прибыль ресторана составляет 240 000 рублей

- ▶ **Вариант 1.** Ресторан должен быть полностью закрыт для остальных посетителей.

Согласно теории управленческого учета директору стоит отказаться от предложения.

- ▶ **Вариант 2.** ресторан должен быть закрыт для других посетителей только после 8 часов вечера, что позволит получить дневную прибыль в 60000 рублей.
- ▶ Прочие факторы, имеющие значение: прибыль от банкета является гарантированной; приобретение новых клиентов

# Тема 3. Принципы калькулирования затрат в бухгалтерском учете

Основной акцент в калькуляции затрат делается на РЕАЛЬНЫЕ затраты, произведенные в ПРОШЛОМ.

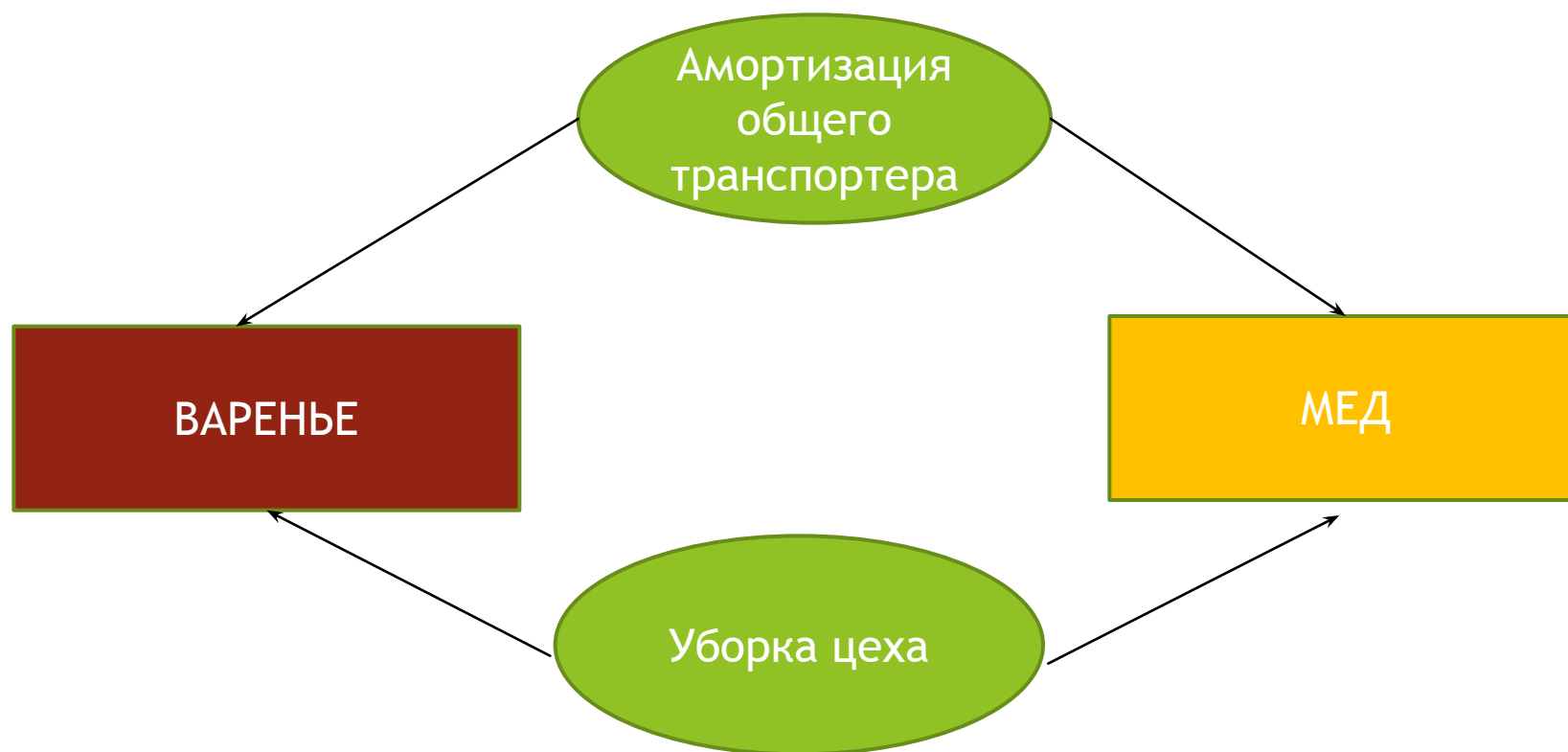
Если бы организация выпускала только один продукт (пончики), определить прибыль от его реализации не составляло бы особого труда. В реальности организации производят разнообразные продукты (пончики, пирожки, круассаны) и менеджеру необходимо понять какой из этих продуктов приносит максимальную прибыль, а какой - минимальную или вообще является убыточным.

Далее менеджер должен будет принимать решение об оптимизации затрат, изменении цены, снижении или прекращении производства товара, а может быть, наоборот, о расширении производства товара, т.е. будет изучать альтернативные варианты.

# Распределение двух видов затрат с применением ОБЩЕГО фактора затрат

- ▶ Два продукта: мед и варенье. Надо распределить амортизацию общего транспортера и уборку цеха. Общий фактор:
  1. **Отношение количества человеко - часов на производство меда к общему количеству человеко - часов в данном центре затрат.**  
Отношение количества человеко - часов на производство варенья к общему количеству человеко - часов в данном центре затрат.
  2. **Отношение количества машино - часов на производство меда к общему количеству машино - часов в данном центре затрат**  
Отношение количества машино - часов на производство варенья к общему количеству машино - часов в данном центре затрат

# Распределение двух видов косвенных затрат на два вида продукта



# Косвенные затраты и общие принципы их распределения

- ▶ Затраты, непосредственно связанные с конкретным товаром (работой, услугой) или подразделением организации, являются **прямыми**.
- ▶ Затраты, относящиеся одновременно к нескольким товарам или подразделениям, являются **косвенными**.

## ФАКТОРЫ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ЗАТРАТ (индивидуальные факторы)

**! Проблема:** часто отсутствует четкая связь между той или иной затратой и определенным продуктом.

Косвенные затраты:

Пример 2 товара: мед и варенье

Амортизация общего транспортера: (количество транспортированных банок с медом к общему количеству банок); уборка цеха (процент площади, занимаемой оборудованием для розлива меда к общей площади цеха)



# Косвенные затраты вспомогательных подразделений.

Основные (производственные) и вспомогательные цеха

Все затраты вспомогательных подразделений являются косвенными затратами для производственных подразделений, поскольку относятся сразу к нескольким из них.

Кроме распределения косвенных затрат, образующихся в производственном подразделении также существует необходимость распределения затрат вспомогательных подразделений (в т. числе, например, бухгалтерии)

## В результате:

1. общие косвенные расходы будут распределены между всеми подразделениями компании (производственными и непроизводственными центрами) (амортизация здания, услуги связи...распределение, пропорционально площади подразделения.....)
2. все расходы вспомогательных подразделений будут распределены между производственными подразделениями (т.е. добавлены к косвенным расходам этих подразделений)
3. косвенные расходы каждого производственного подразделения будут отнесены на себестоимость продукции согласно общим или индивидуальным факторам распределения

# Методы распределения косвенных затрат вспомогательных подразделений

- ▶ 1. Прямой метод распределения косвенных затрат вспомогательных подразделений (расходы вспомогательных подразделений относятся на производственные подразделения, при этом не учитывается, что выгоду от деятельности вспомогательного подразделения могут получать и другие вспомогательные подразделения)
- ▶ 2. метод последовательного распределения косвенных затрат вспомогательных подразделений (первыми распределяются затраты того вспомогательного подразделения, которое больше всего работает на другие подразделения, как основные так и вспомогательные; затем по этому же критерию выбирается следующее подразделение)
- ▶ 3. Метод взаимного распределения косвенных затрат вспомогательных подразделений (учитывается оказание услуг всех вспомогательных подразделений другим вспомогательным подразделениям)