

Тема 9. Організація управлінського обліку та узагальнення даних для цілей управління

Лекція 15.

Організація управління управлінського обліку та узагальнення даних для цілей управління

1. Підходи до організації управлінського обліку суб'єкта господарювання.
2. Організація фінансового управління за бюджетами.
3. Організаційні регламенти управлінського обліку.

1. Підходи до організації
управлінського обліку суб'єкта
господарювання.

Варіанти та способи організації управлінського обліку	Елементи організації управлінського обліку				
	Документація	Облікова політика	План рахунків	Облікові реєстри та звітність	Розмір підприємства
1. Інтегрований з фінансовим обліком	Спільна з фінансовим обліком з розширеним переліком облікових номенклатур	Спільна з фінансовим обліком	Спільний з фінансовим обліком	Спеціально розроблені для управлінського обліку	Малі
2. За двох-круговим принципом 2.1. шляхом трансформації даних фінансового обліку	Спільна з фінансовим обліком з розширеним переліком облікових номенклатур	Спеціально розроблена для управлінського обліку	Спеціально розроблений для управлінського обліку	Спеціально розроблені для управлінського обліку	Середні
2.2. в окремій від фінансового обліку інформаційній базі	Спільна з фінансовим обліком з розширеним переліком облікових номенклатур	Спеціально розроблена для управлінського обліку	Спеціально розроблений для управлінського обліку	Спеціально розроблені для управлінського обліку	Великі

На малих підприємствах управлінський облік доцільно інтегрувати із фінансовим на основі додатково розроблених облікових номенклатур та аналітичних рахунків до плану рахунків фінансового обліку шляхом розробки додаткових аналітичних рахунків до рахунків 7 і 9 класів.

У первинних документах з'являються додаткові облікові номенклатури, які вводяться бухгалтерами в інформаційну систему фінансового обліку або розробляються специфічні форми зведених документів (звіт про доходи, звіт про витрати). Для управлінського обліку розробляються спеціальні форми реєстрів обліку і звітності (управлінський звіт про фінансові результати).

Етапи облікового процесу	Облікові номенклатури	Носії інформації
2. Поточний	<p>Рахунок 702 “Дохід від реалізації товарів” (підприємство) 702x (галузь торгівлі) 702xx (територія) 702xxx (етап торговельного процесу) 702xxxx (функція підприємства) 702xxxxx (центр відповідальності) 702xxxxxx (структурний підрозділ) 702xxxxxxx (матеріально-відповідальна особа) 702xxxxxxxx (товарна група) 702xxxxxxxxx (група покупців) 702xxxxxxxxxx (чинник).</p> <p>Рахунок 902 “Собівартість реалізованих товарів ” (підприємство) 902x (галузь торгівлі) 902xx (територія) 902xxx (етап торговельного процесу) 902xxxx (функція підприємства) 902xxxxx (центр відповідальності) 902xxxxxx (структурний підрозділ) 902xxxxxxx (матеріально-відповідальна особа) 902xxxxxxxx (товарна група) 902xxxxxxxxx (стаття витрат) 902xxxxxxxxxx (чинник).</p>	<p>Відеограми (машинограми) на основі моделі обліку, витрат, доходів і фінансових результатів за рахунками 702, 902, 92, 93, 792.</p>

Етапи облікового процесу	Облікові номенклатури	Носії інформації
	<p>Рахунок 92 “Адміністративні витрати” (підприємство) 92x (галузь торгівлі) 92xx (територія) 92xxx (етап торговельного процесу) 92xxxx (функція підприємства) 92xxxxx (центр відповідальності) 92xxxxxx (структурний підрозділ) 92xxxxxxx (стаття витрат) 92xxxxxxxx (чинник).</p> <p>Рахунок 93 “Витрати на збут” (підприємство) 93x (галузь торгівлі) 93xx (територія) 93xxx (етап торговельного процесу) 93xxxx (функція підприємства) 93xxxxx (центр відповідальності) 93xxxxxx (структурний підрозділ) 93xxxxxxx (стаття витрат) 93xxxxxxxx (чинник).</p> <p>Рахунок 792 «Результат від торговельних операцій» (підприємство) 792x (галузь торгівлі) 792xx (територія) 792xxx (етап торговельного процесу) 792xxxx (функція підприємства)</p>	

Підприємство _____

Територія _____

Структурний підрозділ _____

“Затверджую”

“ _____ ” _____

(підпис) ПІБ, посада

Звіт про доходи

за _____ 200X рік

Етап торговельного процесу і функція _____

Центр відповідальності _____

Матеріально-відповідальна особа _____

Показники	Бюджет	Фактично	Відхилення			
			Усього	В т.ч. за рахунок		
				цін	кількості	...
1. Доходи від реалізації						
001 Хліб та хлібобулочні вироби						
002 Горілка						
003 Пиво						
.....						
Разом						

Звіт склав _____ / П.І.Б., посада

(підпис)

Звіт перевірів _____ / П.І.Б., посада

(підпис)

Звіт прийняв _____ / П.І.Б., посада

(підпис)

Підприємство _____
Територія _____
Структурний підрозділ _____

“Затверджую”
“ _____ ” _____

(підпис) ПІБ, посада

Звіт про витрати

за _____ 200X рік

Етап торговельного процесу і функція _____
Центр відповідальності _____
Матеріально-відповідальна особа _____

Показники	Бюджет	Фактично	Відхилення			
			Усього	В т.ч. за рахунок		
				цін	кількості	...
1. Купівельна вартість реалізованих товарів						
001 Хліб та хлібобулочні вироби						
002 Горілка						
003 Пиво						
....						
Разом						

Звіт склав _____ / П.І.Б., посада
(підпис)

Звіт перевірів _____ / П.І.Б., посада
(підпис)

Звіт прийняв _____ / П.І.Б., посада
(підпис)

Реєстр управлінського обліку

Показник	Організація	Територія	Функція	Центр відпо- відальності	МВО	Тов. групи	Товари
1. Виручка							
2. (-) Вирахування							
3. Чиста виручка							
4. (-) Собівартість реалізованих товарів							
5. Результат бруто (1)							
6. (-) Прямі на товар витрати							
7. Результат бруто (2)							
8. (-) Прямі на товарні групи витрати							
9. Результат бруто (3)							
10. (-) Прямі на МВО витрати							
11. Результат бруто (4)							
12. (-) Прямі на центри відповідальності витрати							
13. Результат бруто (5)							
14. (-) Прямі на функції витрати							
15. Результат бруто (5)							
16. (-) Прямі на підприємство витрати							
17. Результат бруто (5)							
18. (-) Прямі на територію витрати							
19. Результат бруто (5)							
20. (-) Витрати організації загальні							
21. Фінансовий результат організації							

Виконавець _____

(підпис)

(ПІБ, посада)

Перевірив і прийняв _____

(підпис)

(ПІБ, посада)

Підприємство _____

“Затверджую”

“ _____ ”

(підпис) ПІБ, посада

Управлінський звіт про фінансові результати за _____ 200X рік

Показники	Сума
1. Доходи від реалізації	
2. Вирахування	
3. Інші доходи	
4. Чистий дохід	
5. (-) Прямі змінні витрати:	
6. Маржинальний дохід	
7. (-) Прямі постійні витрати	
8. Вклад на покриття	
9. (-) Витрати на маркетинг	
10. (-) Витрати на товарозабезпечення	
11. (-) Витрати на зберігання товарів	
12. (-) Витрати на збут	
13. Вклад на покриття адміністративних витрат	
Звіт складено: адміністративні витрати _____ / П.І.Б., посада (підпис)	
Звіт перевірено: фінансовий результат від реалізації _____ / П.І.Б., посада (підпис)	

Звіт прийняв _____ / П.І.Б., посада

(підпис)

За другим варіантом можливі два способи збору фактичних даних:

- шляхом трансформації даних фінансового обліку у відповідності з управлінською обліковою політикою і управлінським планом рахунків;
- управлінський облік ведеться в окремій від фінансового інформаційній базі на основі розроблених правил і процедур, проте на підставі спільної із фінансовим обліком первинної документації.

2. Організація фінансового управління за бюджетами.

EXCEL

BPM (Business Performance
Management)

CPM (Corporate Performance
Management)

Системи управління ефективністю

Системи бюджетування класу BPM (Business Performance Management):

- 1) Модулі бюджетування у складі ERP-систем;
- 2) Окремі модулі бюджетування.

Модулі бюджетування у складі ERP-систем:

SAP,
Oracle E-Business Suite,
Парус,
Галактика,
Компас,
MBS Ахapta,
MBS Navision,
BAAN,
IFC,
Syteline,
Infor,
Epicor eBackOffice,
Exact Globe 2000

Окремі модулі бюджетування:

Geac Performance Management,
Cognos Enterprise Planning,
PROPHIX,
HYPERION Application Suite 4 (HYPERION
PILLAR, HYPERION PLANNING),
PlanDesigner,
Oracle Financial Analyzer (OFA),
KIC:Бюджетування 2.0,
ІНТАЛЄВ: Корпоративні фінанси,
ГМ: Оперативний і фінансовий облік
та інші.

Комп'ютерна система бюджетування має відповідати наступним вимогам:

давати можливість створювати, контролювати та аналізувати бюджети підприємства; підтримувати багатокористувацький режим роботи системи; експортувати та імпортувати дані в облікові (бухгалтерські) системи; давати можливість проводити аналіз по принципу "якщо - то"; мати можливість внесення змін у систему; мати систему безпеки; мати кваліфіковану підтримку розробника; мати ряд успішних впроваджень в Україні; мати доступну ціну.

У системі "Інталев: Корпоративні фінанси" застосовуються різні **управлінські моделі**, які базуються на управлінському плані рахунків, системі бюджетів і фінансових показників та фінансовій структурі підприємства (структурі центрів фінансової відповідальності).

Система передбачає **дві методики обліку фактичних даних**:

- 1) фактичні дані обліковуються разом з плановими;
- 2) фактичні і планові дані обліковуються окремо.

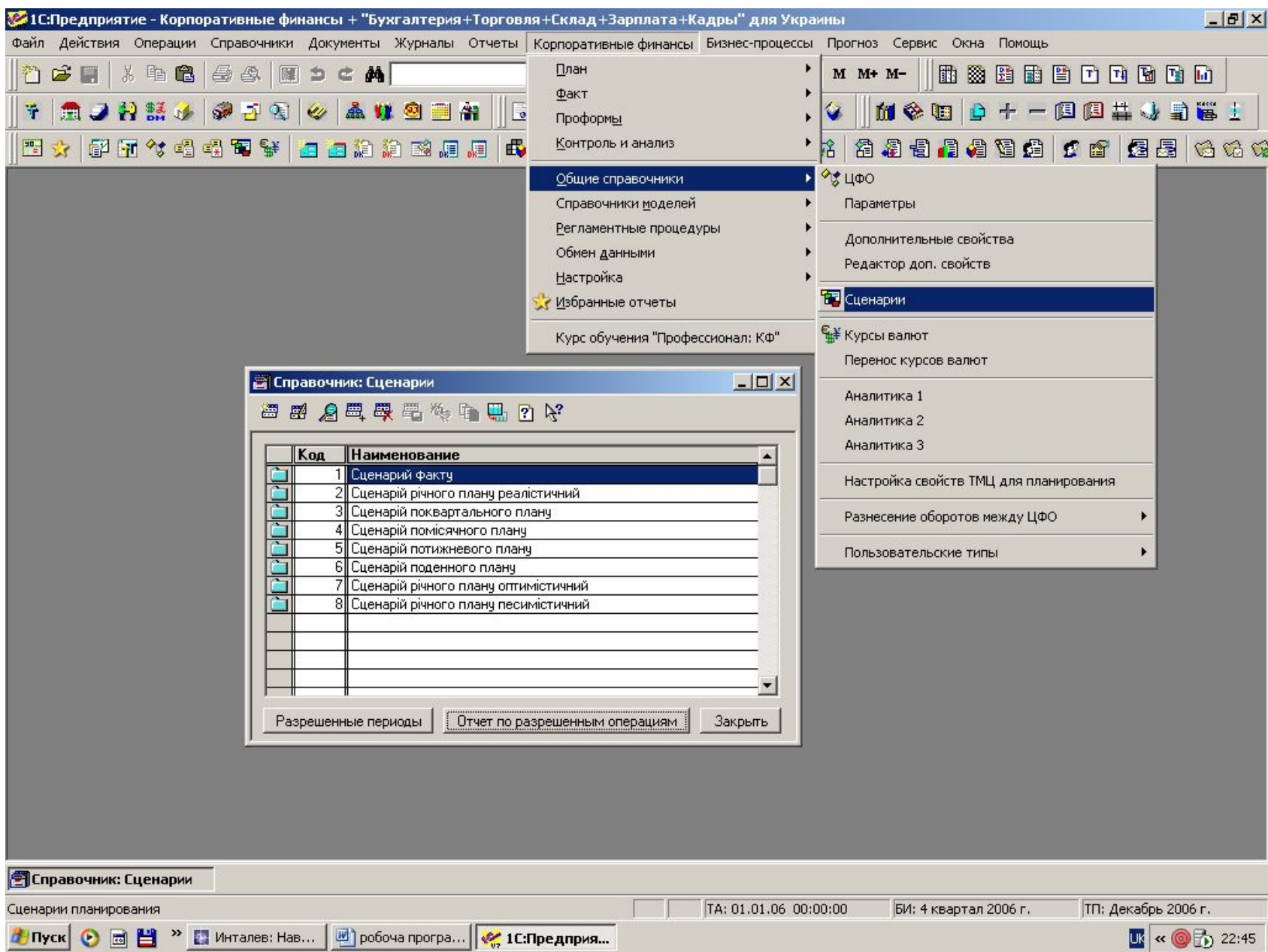


Рис. 1. Вікно уведення елементів довідника «Сценарії»

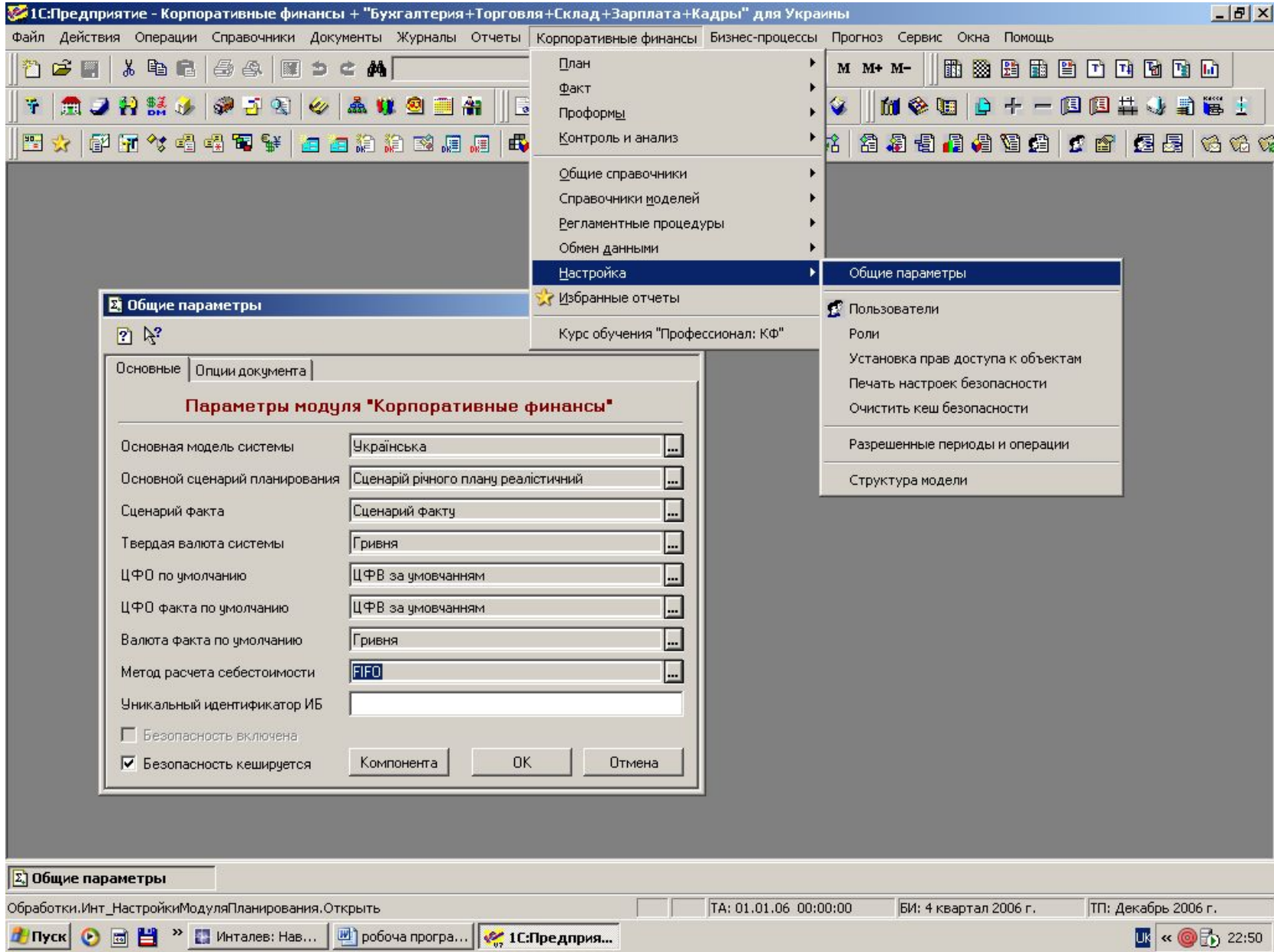


Рис. 2. Вікно введення загальних параметрів модуля «Корпоративні фінанси»

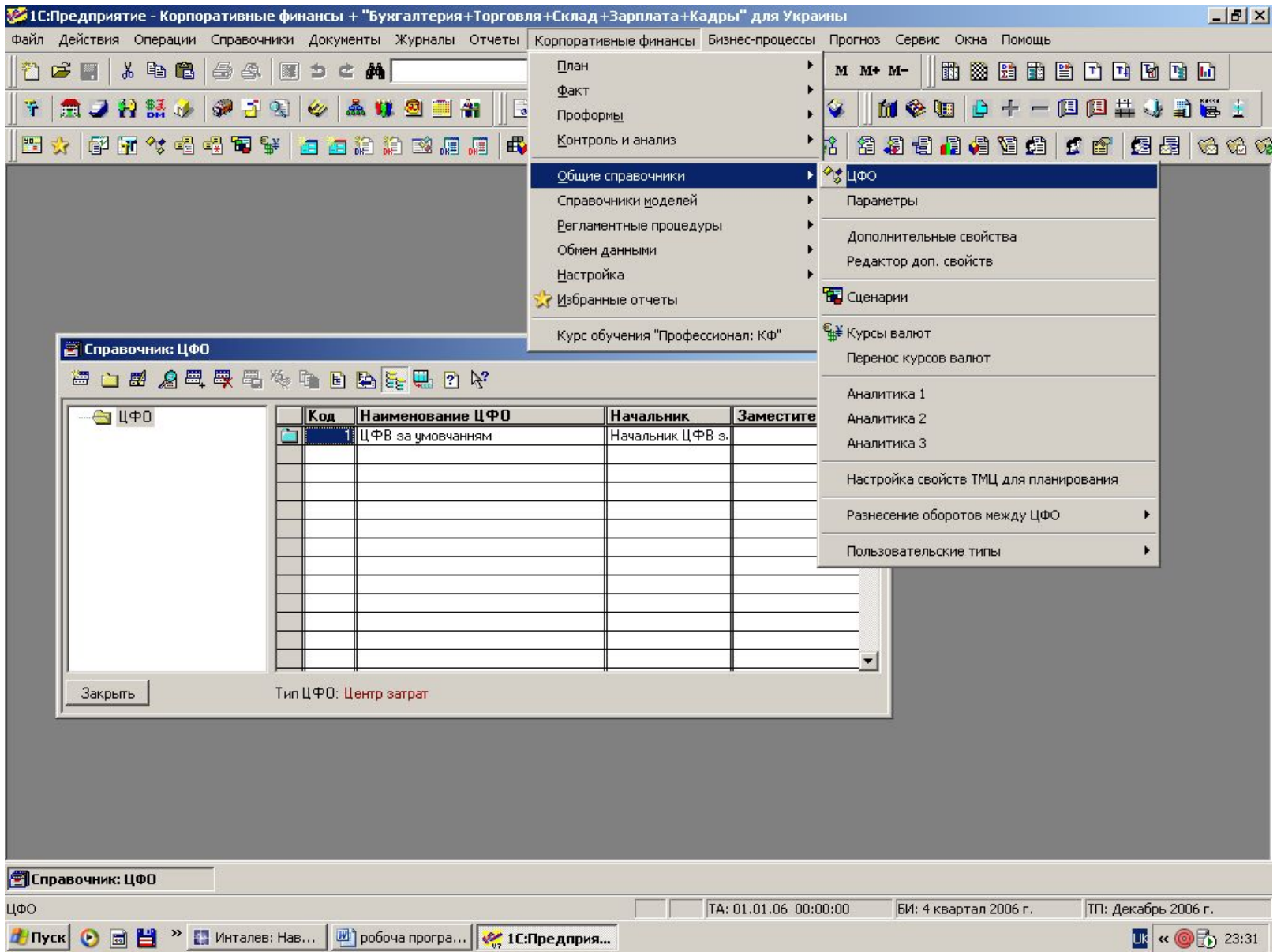


Рис. 3. Вікно введення довідника «Центри фінансової відповідальності»

Управлінський план рахунків вводитьься у відповідному пункті меню ПМК „Довідники моделей” – „Управлінський план рахунків”.

Увага! Помилки у плані рахунків в процесі подальшої роботи виправити буде неможливо!

За методологією "Інталев"
виділяють три **групи бюджетів**
підприємства:

- 1) **бюджети доходів і витрат**
(БДР);
- 2) **бюджети руху грошових коштів**
(БДДС);
- 3) **натурально-вартісні бюджети**
(НСБ).

Бюджети класифікуються на:

- 1) загальний бюджет (бюджет балансу, бюджет фінансових результатів і бюджет руху грошових коштів);
- 2) функціональні бюджети (деталізація загальних бюджетів за статтями);
- 3) операційні (декомпозиція функціональних бюджетів за ЦФВ).

Управлінський баланс, звіт про прибутки і збитки та звіт про рух грошових коштів вводяться в пункті меню „Показники управлінської звітності”, де створюються групи за назвами звітів.

Розділи звітів вводяться як групи, а рядки – як елементи.

Форми побудованих звітів можна вивести на екран у пункті меню „Контроль і аналіз” – „Конструктор управлінської звітності” – вивести у вигляді таблиці.

Рядки звітів необхідно прив'язати до управлінського плану рахунків за допомогою команд Фільтри елемента – новий – вибрати рахунок – Ок.

У системі "Інталев: Корпоративні фінанси" реалізовані наступні **способи введення планових даних**:

- 1) через формування бюджетних операцій;
- 2) через введення проформ;
- 3) через автоформування;
- 4) через автоматичне планування;
- 5) через планування надходжень;
- 6) через планувальщика;
- 7) шляхом імпорту із Excel.

Послідовність введення бюджетних операцій:

1. План – Нова бюджетна операція – Ввести дані операції – Ок.
2. План – Журнал бюджетних операцій – Відкрити операцію – Провести операцію.

Послідовність створення проформ та введення даних за проформами:

1. Поділити реквізити проформи на реквізити шапки і табличної частини.
2. Довідники моделей – налагодження проформ – види проформ – нова – вказати назву проформи – Реквізити – Новий – Вказати назву реквізиту – вказати тип реквізиту, вид, реквізит за умовчанням, ширину колонки, точність, формулу для розрахунку при потребі – Розподіл – Новий – вказати проводку – визначити необхідність формування операції по кожному рядку документу – Ок.
3. Проформи – Журнал проформ – відкрити проформу – створити операції .

Фактичні дані можуть бути внесені у систему "Інталев: Корпоративні фінанси"

наступними способами:

- 1) через формування бюджетних операцій;
- 2) через введення профом (програмованих форм);
- 3) шляхом трансляцій із системи "1С : Підприємство " або Excel.

Трансляція може відбуватися в декілька способів:

- 1) на основі відповідності рахунків;
- 2) на основі відповідності проводок;
- 3) на основі відповідності документів.

Трансляція на основі відповідності рахунків

може відбуватися в три способи:

- 1) один рахунок плану рахунків фінансового обліку відповідає одному рахунку плану рахунків управлінського обліку;
- 2) декілька рахунків транслюються в один;
- 3) один рахунок транслюється в декілька.

Необхідно налагодити механізми трансляції (Довідники моделей – Налагодження регламентних процедур – Відповідність рахунків – Новий – Вказати рахунок плану рахунків фінансового обліку та відповідний йому рахунок плану рахунків управлінського обліку та сформулювати умови трансляції).

Трансляція на основі відповідності проводок

Довідники моделей – Налагодження регламентних процедур – Формування на основі бухгалтерських проводок – Новий – Вказати проводку за планом рахунків фінансового обліку – Розподіл – Новий – Вказати проводку за управлінським планом рахунків – Сформулювати умову – ОК.

Трансляція на основі відповідності документів

Довідники моделей – Налагодження регламентних процедур – Формування на основі документів – Новий – Розподіл – Новий – Вказати проводки і умови – Визначити, чи формувати документ в управлінському обліку.

3. Організаційні
регламенти
управлінського обліку.

Таблиця 1 – Розподіл обов’язків між працівниками управлінської бухгалтерії підприємства

Відділ управлінської бухгалтерії	Посада	Функція посадової особи
Відділ обліку, контролю та аналізу витрат і доходів	Бухгалтер	Ведення інтегрованого обліку витрат і доходів за допомогою конфігурації «Бухгалтерський облік для України» бухгалтерської системи «1С: Підприємство» за центрами відповідальності
	Контролер	Здійснення бюджетного контролю за допомогою конфігурації «Фінансове планування» бухгалтерської системи «1С: Підприємство», складання звітів про відхилення від бюджетів
	Аналітик	Проведення трьохрівневого факторного аналізу відхилень від бюджетів, зазначених у звітах про відхилення, за допомогою засобів Excel за затвердженою методикою
Відділ бюджетування	Економіст	Формування бюджетів за допомогою конфігурації «Фінансове планування», бухгалтерської системи «1С: Підприємство»
Відділ аналізу	Аналітик	Проведення аналізу беззбитковості на перспективу в розрізі товарних груп та в цілому по підприємству за допомогою засобів Excel за затвердженою методикою
	Аналітик	Розрахунок наслідків прийняття оперативних управлінських рішень за затвердженими моделями та розробка нових моделей управлінських рішень за допомогою засобів Excel

ПОЛОЖЕННЯ ПРО УПРАВЛІНСЬКУ БУХГАЛТЕРІЮ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1. Загальні положення

Управлінська бухгалтерія є структурним підрозділом управління фінансів, обліку і звітності. Управлінська бухгалтерія забезпечує ведення управлінського обліку та інформаційний супровід прийняття оперативних управлінських рішень. Управлінська бухгалтерія очолюється начальником.

1. Завдання

2. Формування бюджетів.
3. Ведення обліку витрат і доходів та калькулювання.
4. Здійснення бюджетного контролю.
5. Проведення факторного багаторівневого аналізу відхилень фактичних витрат і доходів від бюджетних у розрізі об'єктів управлінського обліку.
6. Проведення аналізу беззбитковості за найменуваннями товарів та загалом по підприємству.
7. Інформаційний супровід нестандартних управлінських рішень.

8. Організаційна структура

Управлінська бухгалтерія включає три відділи: 1) обліку, контролю та аналізу витрат і доходів; 2) бюджетування; 3) аналізу. Організаційна структура управлінської бухгалтерії затверджується директором за поданням фінансового директора.

1. Функції

2. Формування бюджетів: збуту, запасів, собівартості реалізованих товарів, витрат на збут, адміністративних витрат, прибутків і збитків,

1. Ведення інтегрованого обліку витрат і доходів за допомогою конфігурації «Бухгалтерський облік для України» бухгалтерської системи «1С: Підприємство» за центрами витрат (відділ постачання, фінансова, управлінська, стратегічна бухгалтерія; відділ маркетингу; служба внутрішнього аудиту) та центром доходів (відділ збуту), найменуваннями товарів і функціями: постачання, збут, адміністрування.

2. Здійснення бюджетного контролю за допомогою конфігурації «Фінансове планування» бухгалтерської системи «1С: Підприємство», складання звітів про відхилення від бюджетів за центрами витрат, доходів, найменуваннями товарів та функціями підприємства.

3. Проведення трьохрівневого факторного аналізу відхилень від бюджетів, зазначених у звітах про відхилення, за допомогою засобів Excel за затвердженою методикою.

4. Проведення аналізу безбитковості на перспективу в розрізі найменувань товарів та загалом по підприємству за допомогою засобів Excel за затвердженою методикою.

5. Розрахунок наслідків прийняття оперативних управлінських рішень за затвердженими моделями та розробка нових моделей управлінських рішень за допомогою засобів Excel.

1. Взаємовідносини з іншими підрозділами

Хто передає	Кому передає	Що передає	У які терміни
1. Відділ бюджетування	Відділ постачання	Бюджет запасів	Щомісяця
	Магазини, склади	Бюджет собівартості реалізованих товарів	
	Бухгалтерія, керівник	Бюджет адміністративних витрат, баланс, звіт про прибуток та збитки, звіт про рух грошових коштів	
	Відділ маркетингу	Витрати на збут, бюджет збуту	

Хто передає	Кому передає	Що передає	У які терміни
2. Відділ поставання, бухгалтерія, внутрішній аудит, експедиція	Відділ обліку, контролю та аналізу	Звіти про витрати	Щомісяця
3. Бухгалтер, керівник	Відділ обліку, контролю та аналізу	Звіти про витрати, баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів	Щомісяця
4. Відділ збуту	Відділ обліку, контролю та аналізу	Звіт про доходи й витрати	Щотижня
5. Відділ обліку, контролю та аналізу	Магазини, склади, відділ поставання, відділ маркетингу, експедиція	Звіт про відхилення	Щотижня
6. Відділ обліку, контролю та аналізу	Бухгалтер, директор, аудитор	Звіт про відхилення	Щомісяця
7. Відділ аналізу	Директор	Аналітичні записки та звіти	Щомісяця

Положення про управлінську бухгалтерію склав:
Фінансовий директор _____

(ПІБ, підпис)

Ознайомлені: _____
(підписи працівники)

ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ НАЧАЛЬНИКА УПРАВЛІНСЬКОЇ БУХГАЛТЕРІЇ

1. Загальні положення

На посаду начальника управлінської бухгалтерії може бути прийнята особа, яка має повну вищу освіту за напрямом підготовки «Економіка і підприємництво», освітньо-кваліфікаційний рівень спеціаліста або магістра, стаж роботи на посаді провідного бухгалтера (з дипломом спеціаліста) не менше трьох років та пройшла підвищення кваліфікації. Начальник управлінської бухгалтерії призначається на посаду директором торговельного підприємства за узгодженням із фінансовим директором.

У разі звільнення начальника управлінської бухгалтерії з посади директором підприємства за узгодженням із фінансовим директором призначається комісія для перевірки стану управлінського обліку, після складання акта приймання-передачі справи здаються новопризначеному начальнику управлінської бухгалтерії або фінансовому директору. На період відпуски начальника управлінської бухгалтерії його заміщає фінансовий директор підприємства.

2. Обов'язки

1. Забезпечує ведення управлінського обліку з урахуванням особливостей діяльності підприємства.

2. Організовує контроль за витратами й доходами центрів відповідальності.

3. Вимагає від керівників центрів відповідальності неухильного дотримання порядку оформлення та подання до управлінської бухгалтерії звітів про витрати й доходи.

4. Вживає всіх необхідних заходів для збереження оброблених звітів, реєстрів і документів протягом установленого терміну.

5. Забезпечує складання на основі даних управлінського обліку внутрішньої звітності підприємства й подання її користувачам в установлені терміни.

1. Здійснює заходи щодо надання повної, правдивої та неупередженої інформації про витрати й доходи за центрами відповідальності та об'єктами управлінського обліку, відхилення від бюджетів, результати аналізу відхилень, результати аналізу безбитковості та нестандартних управлінських ситуацій щодо складання бюджетів підприємства.

2. Бере участь у проведенні інвентаризаційної роботи на підприємстві, оформленні матеріалів, пов'язаних із нестачею й відшкодуванням втрат від нестачі, крадіжки та псування активів підприємства.

3. Забезпечує перевірку виконання бюджетів центрами відповідальності.

4. Організує роботу з підготовки пропозицій для директора підприємства щодо:

- вибору систем обліку доходів і витрат;
- розроблення правил документообігу, додаткової системи рахунків і реєстрів управлінського обліку та форм внутрішньої звітності, системи бюджетного контролю;
- визначення центрів відповідальності підприємства та призначення їх керівників;
- вибору оптимальної структури управлінської бухгалтерії та чисельності її працівників;
- поліпшення системи інформаційного забезпечення управління підприємства та шляхів проходження обробленої інформації до виконавців;
- впровадження КІС управлінського обліку чи вдосконалення діючої;
- забезпечення збереження майна, раціонального й ефективного використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів.

5. Керує фахівцями управлінської бухгалтерії підприємства та розподіляє між ними функціональні обов'язки.

6. Знайомить фахівців управлінського обліку з нормативно-методичними документами та інформаційними матеріалами, що стосуються їх діяльності.

1. Права

1. Виконання вимог начальника управлінської бухгалтерії щодо подання необхідних для управлінського обліку даних, документів і звітів є обов'язковим для всіх працівників підприємства.

2. Начальник управлінської бухгалтерії має всі права доступу до функцій та інформаційних ресурсів конфігурації «Фінансове планування» та «Бухгалтерський облік для України» бухгалтерської системи «1С: Підприємство».

2. Відповідальність

1. За схоронність документів, реєстрів, внутрішніх звітів управлінської бухгалтерії та захист зареєстрованих у них даних.

2. За своєчасне й повне подання достовірної звітності всім користувачам.

3. За дотримання вимог нормативно-методичних документів та внутрішніх регламентів підприємства.

4. За розголошення конфіденційної інформації.

Посадову інструкцію склав:

Фінансовий директор

_____ (підпис)

_____ (ПІБ, посада)

З посадовою інструкцією ознайомлений:

Начальник управлін-
ської бухгалтерії

_____ (підпис)

_____ (ПІБ, посада)

Регламенти управлінського обліку:

1. Положення про фінансову структуру (структуру ЦФВ).

Опис структури ЦФВ. Порядок її формування. Призначення відповідальних за ЦФВ.

2. Положення про ЦФВ.

Назва, порядок утворення. Функції. Підпорядкованість. Взаємозв'язки.

3. Положення про облікову політику в управлінському обліку.

Закріплення обраних методів оцінки і обліку об'єктів управлінського обліку.

4. Положення про бюджети.

Формування структури і переліку бюджетів. Статті бюджету доходів і витрат. Статті бюджету руху грошових коштів. Розподіл «Бюджет х Стаття». Розподіл «ЦФВ х Бюджет». Розподіл «ЦФВ х Бюджет х Відповідальний х Стаття». Формування структури бюджету про рух грошових коштів. Формування структури управлінського балансу.

5. Положення про планування.

Визначення горизонту і кроків планування для кожного бюджету. Розробка регламенту планування.

ДЯКУЮ ЗА УВАГУ!