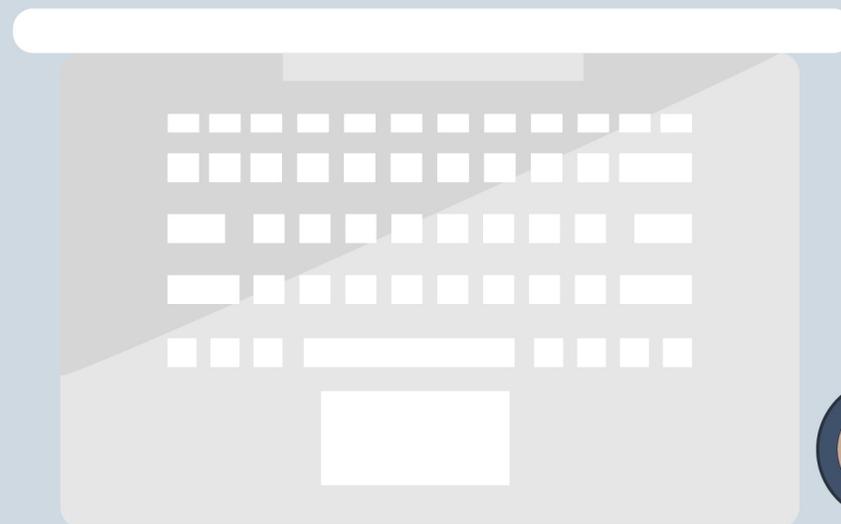




НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ

# Учёт в бизнесе и проектах

Лектор: Пятинский А., к.э.н.  
Контакты: [pyatinskiy@gmail.com](mailto:pyatinskiy@gmail.com)  
+7-915-191-89-56



# ТЕМА 5

## РЕШЕНИЯ

Управление  
эффективностью и  
виды принимаемых  
решений

# ПЛАН

1



## РЕШЕНИЯ

Виды  
принимаемых  
решений

2



## АНАЛИЗ

Точка  
безубыточности  
и запас  
прочности

3



## РЕЗУЛЬТАТЫ

Релевантные  
затраты  
и доходы

4

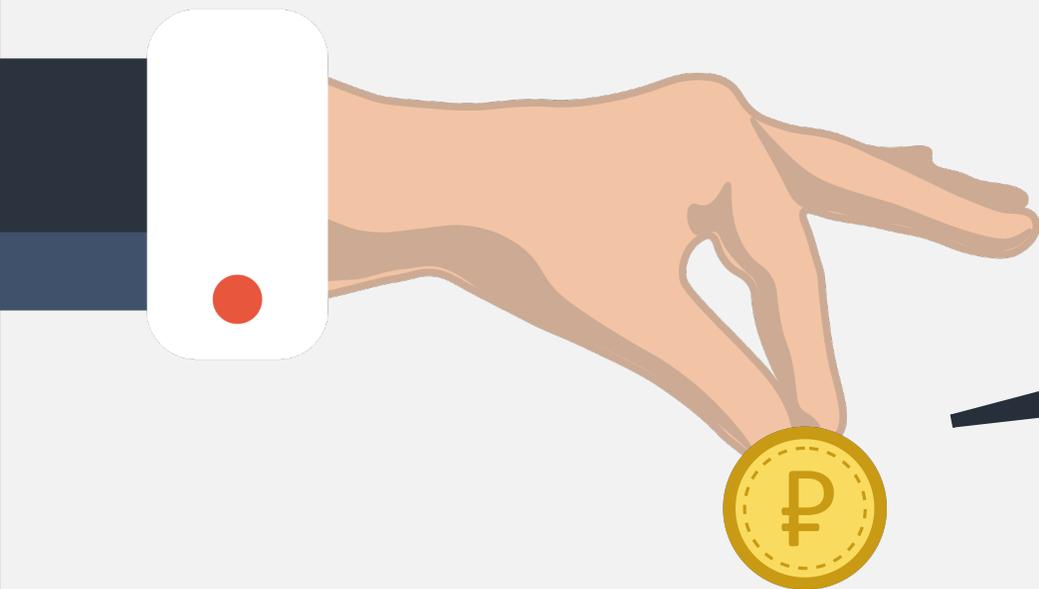


## АЛЬТЕРНАТИВЫ

Инструменты  
управления  
рисками



# Принятие решений



Минимаксное сожаление

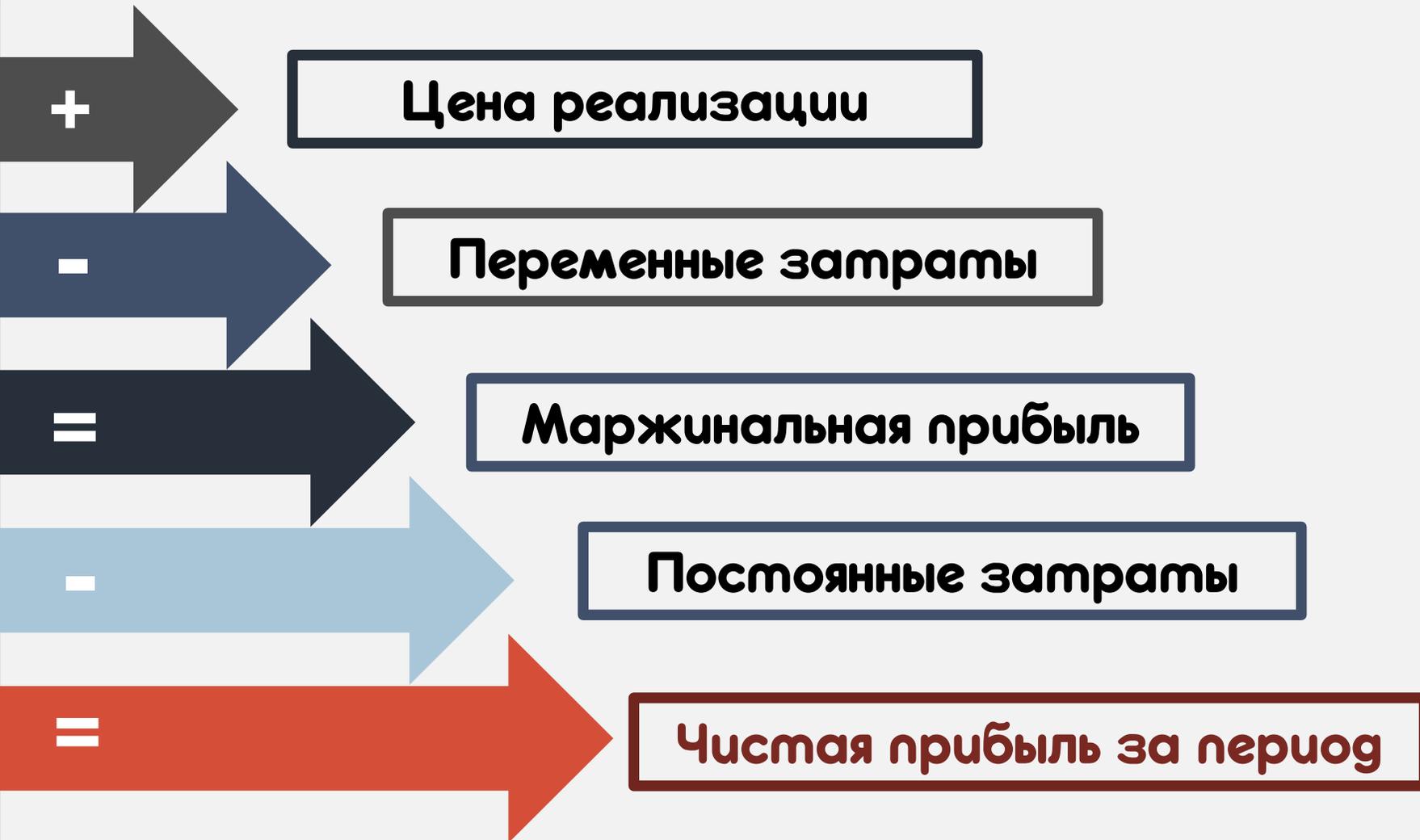
Ожидаемое значение

Максимакс

Максимин



# Анализ безубыточности

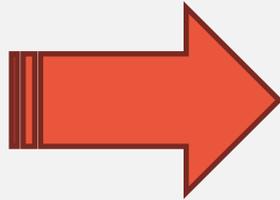


**АЛГОРИТМ  
РАСЧЕТА**

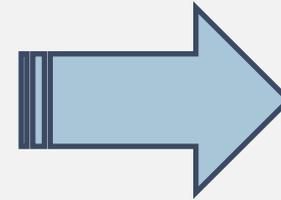


Объем  
обеспечивающий  
нулевую прибыль

**СОВОКУПНАЯ  
МАРЖИНАЛЬНАЯ ПРИБЫЛЬ =  
ПОСТОЯННЫЕ ЗАТРАТЫ**



**ПОСТОЯННЫЕ ЗАТРАТЫ =  
Маржинальная прибыль x  
Объем в единицах**



**ОБЪЕМ БЕЗУБЫТОЧНОСТИ  
(В ЕДИНИЦАХ) =  
Постоянные затраты /  
Маржинальная прибыль на  
единицу**

**ОБЪЕМ ОБЕСПЕЧИВАЮЩИЙ  
ЦЕЛЕВУЮ ПРИБЫЛЬ =  
(Постоянные затраты +  
Целевая прибыль) /  
Маржинальная прибыль на  
единицу**



Запас  
прочности



### **СУТЬ**

насколько можно сократить производство  
до того как наступят убытки

### **РАСЧЕТ**

$$\frac{\text{Прогнозируемая выручка} - \text{Безубыточная выручка}}{\text{Прогнозируемая выручка}}$$



## Достоинства и недостатки анализа безубыточности

**Простота использования**

**Есть информация о том, сколько нужно продать, чтобы получить результат**



**Нет возможности менять ассортимент**

**Постоянные затраты не меняются**



## Релевантные затраты и доходы



**Меняются в результате рассматриваемого решения:**

- денежные выгоды
- денежные затраты



**Критерии:**

- будущие
- зависят от решения



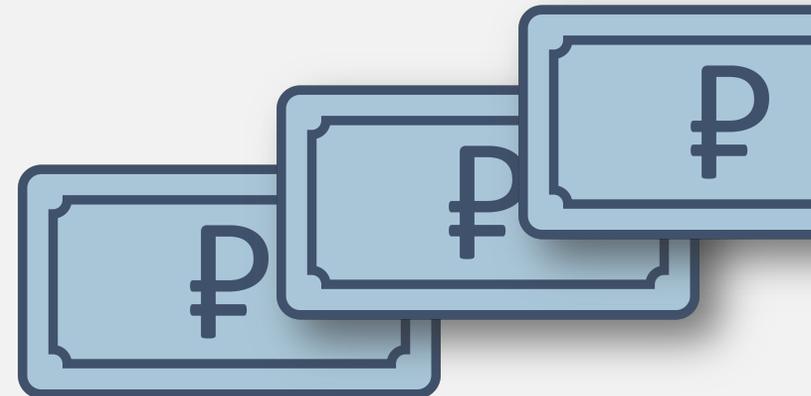
**Не являются:**

- уже потраченные
- постоянные накладные
- которые не зависят от решения
- амортизация



**Применимость:**

- min цена заказа
- купить или сделать
- оставить или продолжить





## Релевантность материалов

ДА

ДА  
Текущая  
цена

ДА  
МАХ  
упущенная  
ВЫГОДА

Материалы есть  
в наличии?

Материалы часто  
требуются?

Возможны  
варианты?

НЕТ  
Текущая цена

НЕТ

НЕТ  
Ноль



## Реальные ОПЦИОНЫ



Опционы на сокращение



Опционы на расширение



Опционы на выход



Опционы на отсрочку



Опционы на перераспределение



## Макдональдизация

### ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Оптимальные методы достижения заданных целей

### ПРЕДСКАЗУЕМОСТЬ

Потребители точно знают, что они получат на выходе

Рационализация, доведенная до крайней степени

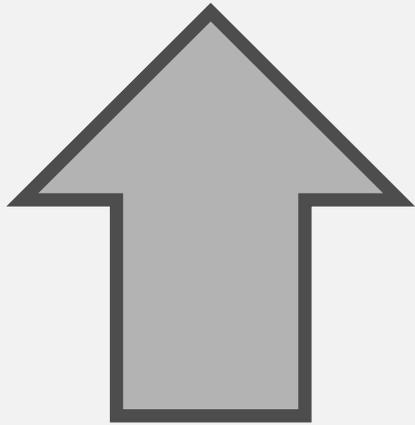
### РАСЧЕТ

Измеримость показателей

### КОНТРОЛЬ

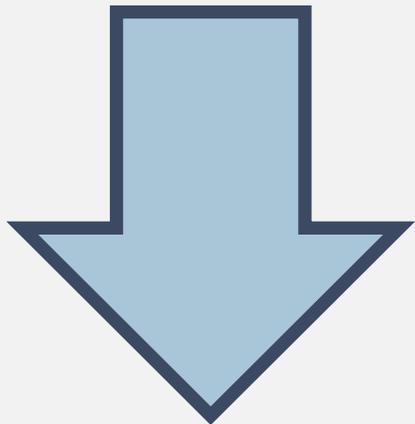
Автоматизация процессов





## **ВНУТРЕННИЙ**

Сравниваются различные подразделения компании



## **ВНЕШНИЙ:**

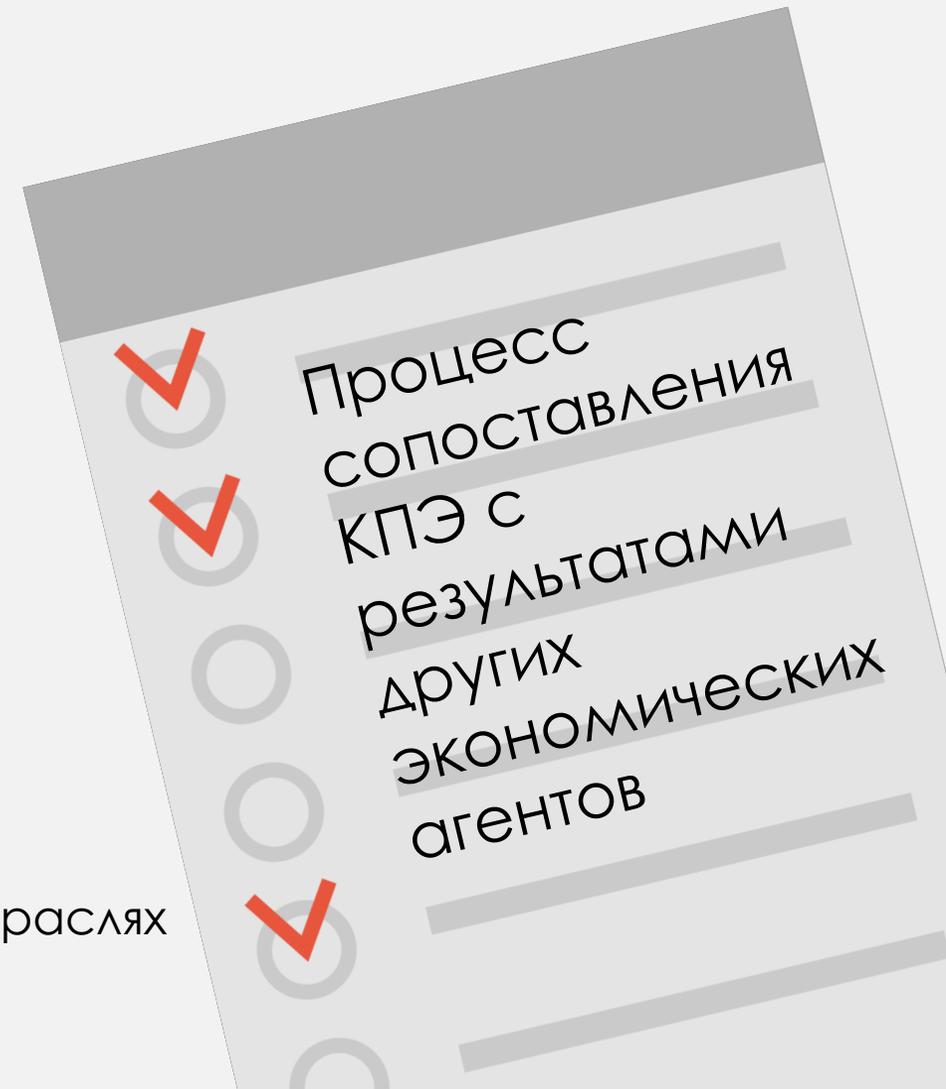
Сравнения вне компании

- **КОНКУРЕНТНЫЙ**

Анализ достижений конкурентов

- **ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ**

Сравнивают функции в разных отраслях





## Just-in-Time (JIT) и Total Quality Management (TQM)



### **JIT**

- Принцип вытягивания
- Высокая пропускная способность
- Местные поставщики
- Отсутствие запасов

### **T Q M (три принципа качества)**

- Сделать правильно с первого раза
- Постоянное улучшение (Кайзен)
- Ориентация на клиента



## ИДЕЯ

Экологические  
затраты  
учитываются  
отдельно от  
общих  
накладных

## РЕГУЛИРОВАНИЕ

Письмо Минфина  
РФ №ПЗ-7/2011  
«О бухучете,  
формировании и  
раскрытии в  
отчетности  
информации об  
экологической  
деятельности  
организации»

## ВИДЫ ЗАТРАТ

- На соответствие:
- На предотвра-  
щение
  - На подтверждение
- На несоответствие:
- внутренние
  - внешние

СПАСИБО!

101000, Россия, Москва,  
Мясницкая ул., д.18  
Тел.: (495) 624-45-60  
[www.pm.hse.ru](http://www.pm.hse.ru)

