



ВЫСШАЯ  
ШКОЛА  
БИЗНЕСА

Шепилова Наталия Петровна

к.э.н. доцент

ВШБ НИУ ВШЭ

[nshepilova@gmail.com](mailto:nshepilova@gmail.com)

# Бухгалтерский и управленческий учет

# План занятий

1. Учетная система организации. Финансовый, управленческий, налоговый учет. Организационная система и место в ней финансового блока. Зоны ответственности структурных подразделений. Принципы составления финансовой отчетности. Бухгалтерский баланс.

2. Финансовая отчетность. Бухгалтерский баланс предприятия.

Структура Активов:

- - оборотные активы (денежные средства, дебиторская задолженность, запасы (оценка запасов));
- - внеоборотные активы (основные средства (методы оценки о.с., амортизация), нематериальные активы, долгосрочные финансовые вложения).

Структура пассивов: Обязательства и Капитал.

3. Балансовое уравнение  $A=O+K$

- Транзакции и изменения валюты баланса.
- Составление баланса, принцип двойной записи.
- Отчет о финансовых результатах. Расходы и затраты; Прибыль и Доходы.

4. Доходы-расходы. Классификация расходов с целью управления.

5. Маржинальный подход к отчету о прибылях и убытках.

6. Анализ критической точки (точки безубыточности)

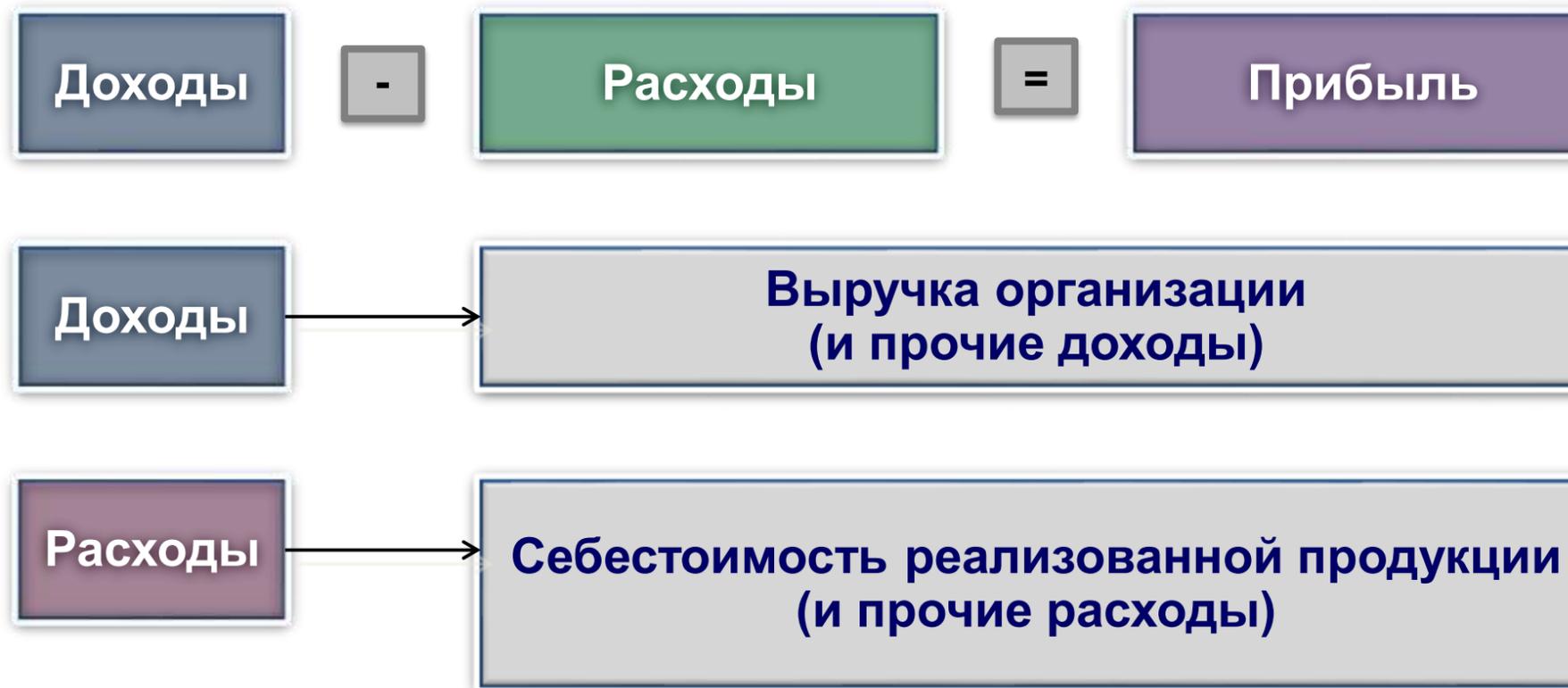
Принятие управленческих решений.

7. Бюджеты и способы контроля

# Каким учебником пользоваться?

- Хендриксон Э.С. , Ван Бреда М.Ф. «Теория бухгалтерского учета».
- Кондраков Н. П. «Бухгалтерский учет».
- Полякова С. И. , Старовойтова Е. В. «Бухгалтерский учет» /Инфра-М/
- Principle of accounting Needles, Anderson, Caldwell

# ДОХОДЫ И РАСХОДЫ



# ФОРМИРОВАНИЕ ПРИБЫЛИ

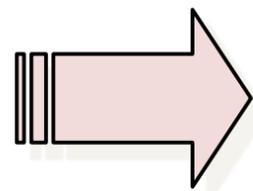
Выручка от реализации

Минус:

*Себестоимость реализованной  
продукции*  
Валовая прибыль

Минус:

*Расходы на продажу*  
*Общехозяйственные расходы*

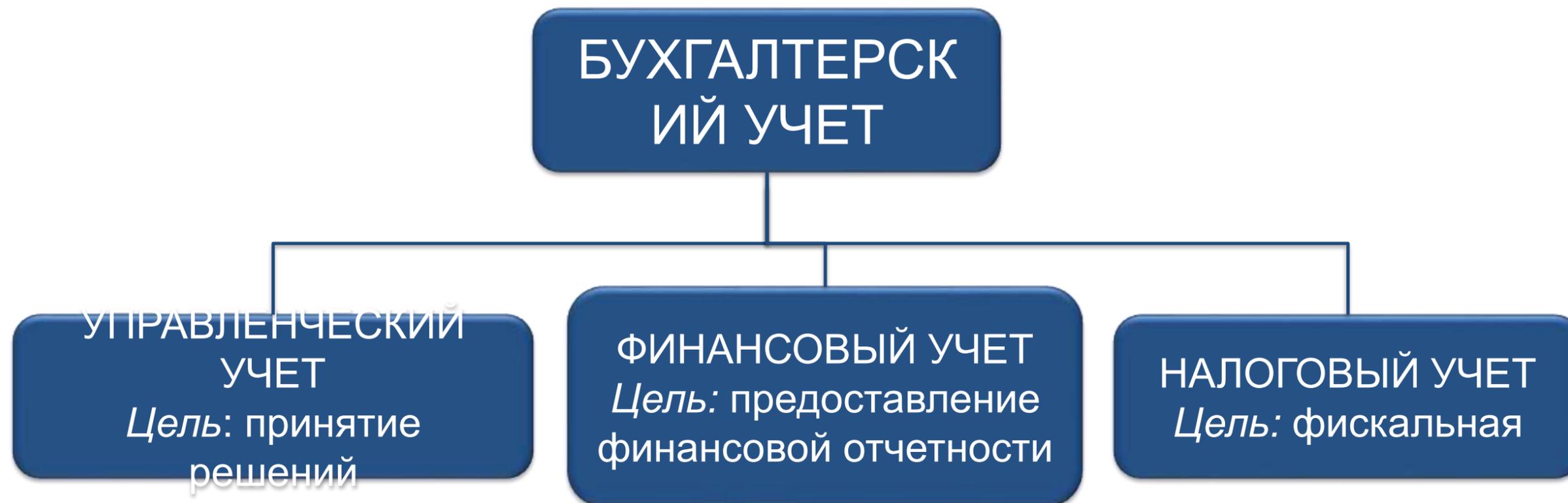


**Все за  
отчетный  
период**

Прибыль от реализации продукции

# УЧЕТНЫЕ СИСТЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ

объединяют в единую систему финансовый учет, управленческий учет, налоговый учет, контроль и анализ результатов по объектам их учета.



# Сравнение финансового и управленческого учета

	ФИНАНСОВЫЙ УЧЕТ	УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ
<b>Пользователи информации</b>	Акционеры инвесторы, поставщики, покупатели, кредитные учреждения, налоговый инспекции, органы статистики, рабочие предприятия, другие внешние пользователи	Менеджеры разного уровня (президент, начальник цеха и другие внутренние пользователи)
<b>Регламентация учета</b>	Учет строго регулируется внешними стандартами	Руководители самостоятельно определяют методику ведения учета

	<b>ФИНАНСОВЫЙ УЧЕТ</b>	<b>УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ</b>
<b>Степень точности информации</b>	Данные должны быть точными и достоверными	Приблизительная оперативная информация, достаточная для принятия управленческих решений
<b>Масштабы учета</b>	Деятельность всей организации	Отдельные сегменты, виды продукции, подразделения, области сбыта
<b>Измерители учетной информации</b>	Стоимостные, денежные измерители	Стоимостные, натуральные, трудовые измерители
<b>Информационная база</b>	Информация об уже свершившихся фактах	Как фактические данные, нормативные, плановые, так и прогнозные
<b>Частота подачи информации</b>	Раз в квартал, в год	Отчеты могут составляться ежедневно, еженедельно, ежемесячно, по запросу



# Бухгалтерский учет

Представляет собой упорядоченную систему сбора, регистрации и обобщения информации в денежном выражении об имуществе, обязательствах организации и их движении путем сплошного, непрерывного и документального учета всех хозяйственных операций.

# Regulation of Financial Accounting

**International Financial Reporting Standards (IFRS)** are designed as a common global language for business affairs so that company accounts are understandable and comparable across international boundaries. The **International Accounting Standards Board (IASB)** is responsible for developing IFRS and promoting the use and application of these standards.

**Generally Adopted Accounting Principles (GAAP)** are used to prepare, present and report financial statements in the USA. The **Financial Accounting Standards Board (FASB)** is responsible for developing and implementing US GAAP.

**Национальные Стандарты Учета (Russia - RAS;** Положение по бухгалтерскому учёту, ПБУ и Закон о Бухгалтерском Учете. МинФин)

# Нормативное регулирование бухгалтерского учета в России

- [Федеральный закон от 06.12.2011 N 402-ФЗ \(ред. от 23.07.2013\) "О бухгалтерском учете»](#)
- [Приказ Минфина РФ от 29.07.1998 N 34н \(ред. от 24.12.2010\) "Об утверждении Положения по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации" \(Зарегистрировано в Минюсте РФ 27.08.1998 N 1598\)](#)
- [Приказ Минфина РФ от 31.10.2000 N 94н \(ред. от 08.11.2010\) «Об утверждении Плана счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организаций и Инструкции по его применению»](#)
- [Положения по бухгалтерскому учету и отчетности \(ПБУ\)](#)



# Отчетность

Бухгалтерская (финансовая) отчетность - информация о финансовом положении экономического субъекта на отчетную дату, финансовом результате его деятельности и движении денежных средств за отчетный период, систематизированная в соответствии с требованиями, установленными настоящим Федеральным законом

# Стандарт

- стандарт бухгалтерского учета - документ, устанавливающий минимально необходимые требования к бухгалтерскому учету, а также допустимые способы ведения бухгалтерского учета;
- международный стандарт - стандарт бухгалтерского учета, применение которого является обычаем в международном деловом обороте независимо от конкретного наименования такого стандарта

# План счетов

- план счетов бухгалтерского учета - систематизированный перечень счетов бухгалтерского учета;
- отчетный период - период, за который составляется бухгалтерская (финансовая) отчетность;
- руководитель экономического субъекта - лицо, являющееся единоличным исполнительным органом экономического субъекта, либо лицо, ответственное за ведение дел экономического субъекта, либо управляющий, которому переданы функции единоличного исполнительного органа;
- факт хозяйственной жизни - сделка, событие, операция, которые оказывают или способны оказать влияние на финансовое положение экономического субъекта, финансовый результат его деятельности и (или) движение денежных средств;

# Типы организаций

## Коммерческие организации

ПЕРВИЧНАЯ  
ЦЕЛЬ

СОБСТВЕННИКИ

МАКСИМИЗАЦИЯ ПРИБЫЛИ  
/ДИВИДЕНДОВ/БОГАТСТВА

ВЫПУСК ПРОДУКЦИИ

ВТОРИЧНАЯ  
ЦЕЛЬ

ЗАТРАТЫ (МАТЕРИАЛЫ,  
РАБОЧАЯ СИЛА, ФИНАНСЫ)

Revenues from  
goods/services

**COSTS**

## Некоммерческие организации

ПУБЛИЧНЫЕ  
ВЫГОДОПРИБРЕТАТЕЛИ

ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ  
УСЛУГ/ПРОИЗВОДСТВА  
ТОВАРОВ

МИНИМИЗАЦИЯ ЗАТРАТ НА  
ОСНОВНУЮ ЦЕЛЬ

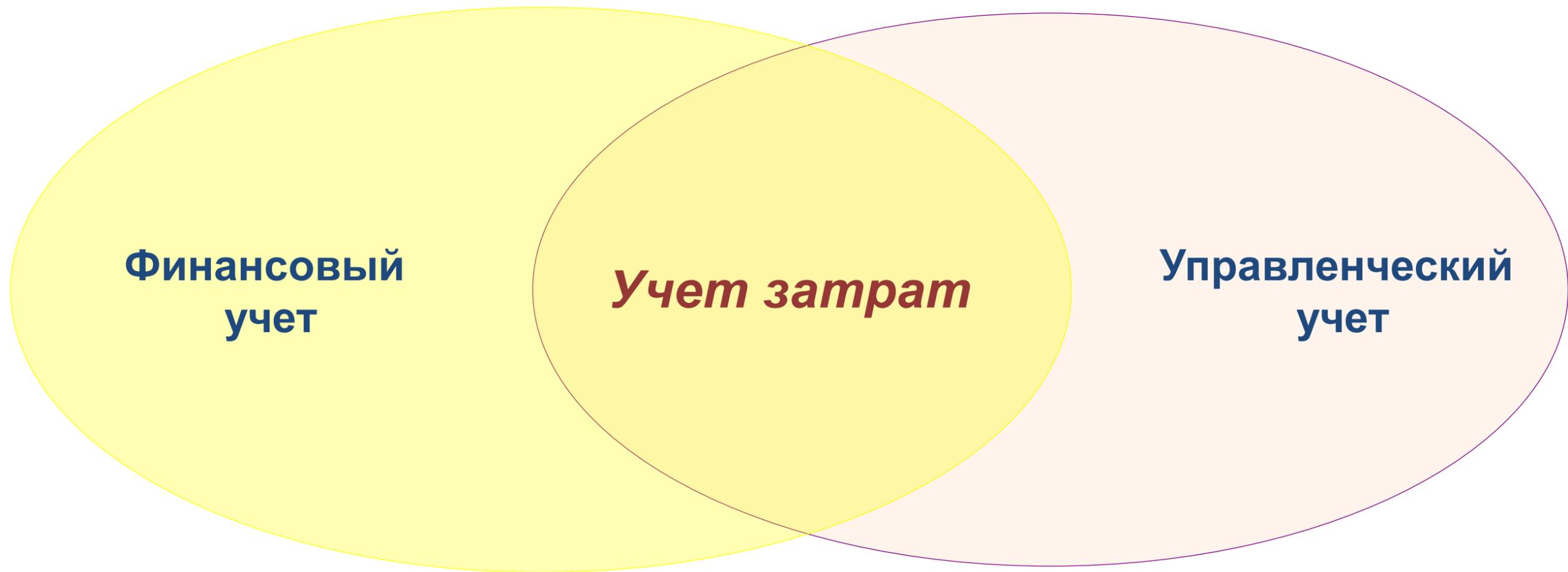
ЗАТРАТЫ (МАТЕРИАЛЫ,  
РАБОЧАЯ СИЛА,  
ФИНАНСЫ)

ВЫРУЧКА (НАЛОГИ)

*Adopted from ACA "Business and Finance" Paper*

Шепилова Н.П.

# Соотношение финансового и управленческого учета



# Basic Principles of Accounting Assumptions/Concepts

English	Русский
<b>Separate Accounting Entity</b> An enterprise is an accounting unit separate from its owners, creditors, etc.	Имущественная обособленность организации, которая означает отдельное ведение учета активов и источников их образования каждой организацией.
<b>Money Measurement Concept</b> all transactions and other items to be accounted for must be in single, supposedly stable monetary unit.	Денежное измерение означает, что бухгалтерский учет активов, обязательств и хозяйственных операций экономического субъекта ведется в валюте.
<b>Continuity (Going-Concern) Concept</b> The business will continue indefinitely into the future	Непрерывную деятельность, предполагающую, что организация будет существовать в обозримом будущем и продолжать свою деятельность.
<b>The Historical Cost Principle</b> The initial price paid for the acquisition of assets is the one that is recorded in accounts.	Момент (исторической) стоимости признает первичным в учете стоимость приобретения, а вторичным - ожидаемый доход от использования приобретенных активов.

# Basic Principles of Accounting Assumptions/Concepts

English	Русский
<p><b>The Revenue or Realization Principle</b> Revenue is realized at the moment when goods are sold or when services are rendered. <b>Accruals Concept</b> requires that income and expense must be recognized in the accounting periods to which they relate rather than on cash basis.</p>	<p>Временная определенность отражения в учете хозяйственных операций, в соответствии с которой все факты хозяйственной деятельности должны отражаться в том отчетном периоде, где имели место независимо от времени поступления денег. Данное допущение соответствует принципу начисления, применяемому в международных стандартах по учету и отчетности.</p>
<p><b>Matching Principle</b> The revenues generated in accounting period are identified with related expenses whenever they were incurred.</p>	<p>Соответствие доходов и расходов или соизмерение и сопоставление полученных доходов с произведенными расходами, имеющими отношение к данному отчетному периоду.</p>
<p><b>Periodicity Concept (Accounting period)</b> This is also called concept of definite accounting period. As per this concept, accounts should be prepared after every period and not at the end of the life of the entity.</p>	<p>Периодичность обобщения учетной информации, согласно которой бухгалтерская информация предоставляется в виде различных форм отчетности за определенные периоды времени (месяц, квартал, 9 месяцев и год).</p>

# Basic Principles of Accounting Assumptions/Concepts

English	Русский
<p><b>Objectivity principle</b> states that accounting information and financial reporting should be independent, verifiable and free from bias. This means that accounting information must be based on research and facts, not merely a preparer's opinion. The objectivity principle is aimed at making financial statements more relevant and reliable.</p>	<p><b>Объективность учета</b> - подразумевает, что все учетные сведения должны быть правильными, верно отражающими действительность; в учете отражаются факты и подтвержденная информация, а не оценочное значение составителя финансовой отчетности.</p>
<p><b>Materiality concept</b> An accounting principle that states that financial reports only need to include information that will be significant (material) to their users. This concept permits other concepts to be ignored if the effect is not considered material/important.</p>	<p><b>Существенность</b> означает, что информация признается существенной в российском учете, если ее пропуск или искажение может повлиять на принятие заинтересованными пользователями экономических решений. Данная информация подлежит обязательному отражению обособленно в отчетности или в пояснениях к отчетности.</p>

# Basic Principles of Accounting Assumptions/Concepts

English	Русский
<p><b>Consistency Concept</b> The accounting policies are followed consistently from one period to another. The same methods (of inventory valuation, depreciation, etc) must be used from one period to the next.</p>	<p>Последовательность применения учетной политики (постоянства) связана с предыдущим допущением и означает, что принятые организацией способы ведения учета будут соблюдаться последовательно в будущем.</p>
<p><b>Dual Aspect Principle</b> Every transaction affects two or more accounts. There is a decrease/ increase in asset/ liability with simultaneous increase/ decrease in asset/ liability. Thus it gives the accounting equation. <math>Equity + Liabilities = Assets</math></p>	<p>Двойственность в бухгалтерском учете или обязательное равенство активов организации с источниками их образования на любую дату функционирования организации.</p>
<p><b>Prudence</b> This is a key accounting principle which makes sure that assets and income are not overstated and liabilities and expenses are not understated.</p>	<p>Осмотрительность (осторожность) - это большая готовность учета к расходам и потерям, нежели к доходам.</p>



# Объекты бухгалтерского учета

- Имущество организаций
- Обязательства организаций
- Хозяйственные операции, осуществляемые организациями в процессе деятельности

# Имущество организации (функционирующий капитал)

- **Внеоборотные активы (основной капитал)**
  - ✓ Нематериальные активы
  - ✓ Основные средства
  - ✓ Долгосрочные финансовые вложения
- **Оборотные активы (оборотный капитал)**
  - ✓ Запасы (материальные оборотные активы
    - сырье и материалы
    - незавершенное производство
    - готовая продукция
    - товары
  - ✓ Денежные средства
  - ✓ Краткосрочные финансовые вложения
  - ✓ Дебиторская задолженность

# Источники формирования имущества организации

- **Собственный капитал**

- ✓ Уставный капитал
- ✓ Добавочный капитал
- ✓ Резервный капитал
- ✓ Выкупленные собственные акции (вычитаются)
- ✓ Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)

- **Заемный капитал**

- ✓ Кредиты банка
- ✓ Заемные средства
- ✓ Кредиторская задолженность

# Балансовое уравнение

## АКТИВЫ = ПАССИВЫ

(тыс.руб.)

Актив	Сумма
1. Основные средства	50 000
2. Материалы	20 000
3. Касса	1 000
4. Расчетный счет	29 000
<b>ИТОГО</b>	<b>100 000</b>

(тыс.руб.)

Пассив	Сумма
1. Уставный капитал	60 000
2. Нераспределенная прибыль	20 000
3. Поставщики	10 000
4. Расчеты по зарплате	10 000
<b>ИТОГО</b>	<b>100 000</b>

# Влияние операций на балансовое уравнение

1. Получено в кассу с расчетного счета в банке для выдачи заработной платы - 15 000 тыс. руб.

$$A^+ = A^-$$

2. Начислена за счет прибыли материальная помощь работнику предприятия – 5 000 тыс. руб.

$$П^+ = П^-$$

3. От поставщиков поступили материалы, расчет не произведен - 500 000 тыс. руб.

$$A^+ = П^+$$

4. Выдана из кассы заработная плата – 15 000 тыс.руб.

$$A^- = П^-$$

01.03.2009 Петя и Вася зарегистрировали компанию с уставным капиталом 100 тыс.руб. Задолженность учредителей не погашена.

АКТИВ		ПАССИВ	
<i>наименование статей</i>	<i>сумма</i>	<i>наименование статей</i>	<i>сумма</i>
Задолженность учредителей по вкладам в у.к.	100.000	Уставный капитал	100.000
<b>БАЛАНС</b>	<b>100.000</b>	<b>БАЛАНС</b>	<b>100.000</b>

10.03.2009 Петя вносит 50тыс.руб в кассу предприятия в качестве вклада в у.к, а Вася основные средства на 50 тыс.руб.  
*ос и касса «+» задолженность учредителей «-»*

АКТИВ		ПАССИВ	
наименование статей	сумма	наименование статей	сумма
Задолженность учредителей по вкладам в у.к. (-100000) о.с. (+50000) Касса (+50000)	0  50.000 50.000	Уставный капитал	100.000
<b>БАЛАНС</b>	<b>100.000</b>	<b>БАЛАНС</b>	<b>100.000</b>

15.03.2009 Предприятие получает материалы от поставщика на сумму 60 тыс.руб. счет поставщика не оплачен.

*Материалы «+» задолженность поставщикам «+»*

АКТИВ		ПАССИВ	
<i>наименование статей</i>	<i>сумма</i>	<i>наименование статей</i>	<i>сумма</i>
ОС (не измен.)	50.000	Уставный капитал (не измен.)	100.000
Касса (не измен.)	50.000	Задолженность поставщикам	60.000
Материалы (+60000)	60.000		
<b>БАЛАНС</b>	<b>160.000</b>	<b>БАЛАНС</b>	<b>160.000</b>

20.03.2009 Предприятие получает кредит в банке 60тыс.руб. За счет которого погашает счет поставщикам.

*Задолжен.поставщикам «-» кредиты банков «+»*

АКТИВ		ПАССИВ	
<i>наименование статей</i>	<i>сумма</i>	<i>наименование статей</i>	<i>сумма</i>
ОС (не измен.)	50.000	Уставный капитал (не измен.)	100.000
Касса (не измен.)	50.000	Задолженность поставщикам (-60000)	0
Материалы (не измен.)	60.000	Кредиты банков (+60000)	60.000
<b>БАЛАНС</b>	<b>160.000</b>	<b>БАЛАНС</b>	<b>160.000</b>

25.03.2009 Предприятие частично гасит кредит банка за счет наличных средств в сумме 50 тыс.руб.

*касса «-» кредиты банков «-»*

АКТИВ		ПАССИВ	
<i>наименование статей</i>	<i>сумма</i>	<i>наименование статей</i>	<i>сумма</i>
ОС (не измен.)	50.000	Уставный капитал (не измен.)	100.000
Касса (-50.000)	0	Кредиты банков (-50.000)	10.000
Материалы (не измен.)	60.000		
<b>БАЛАНС</b>	<b>110.000</b>	<b>БАЛАНС</b>	<b>110.000</b>

# Состав бухгалтерской отчетности

В состав годовой бухгалтерской отчетности коммерческих организаций входят:

- бухгалтерский баланс – форма № 1;
- отчет о прибылях и убытках – форма № 2;
- пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о прибылях и убытках, включающие в себя:
  - отчет об изменениях капитала – форма № 3;
  - отчет о движении денежных средств – форма № 4;
  - приложение к бухгалтерскому балансу – форма № 5;
  - пояснительная записка;
- итоговая часть аудиторского заключения, выданного по результатам обязательного по законодательству РФ аудита бухгалтерской отчетности.

# БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС

## АКТИВ

- Внеоборотные активы
  - Нематериальные активы
  - Основные средства
  - Незавершенное строительство
  - Финансовые вложения
- Оборотные активы
  - Запасы
  - НДС по приобретенным ценностям
  - Дебиторская задолженность
  - Финансовые вложения

## ПАССИВ

- Капитал и резервы
  - Уставный капитал
  - Добавочный капитал
  - Резервный капитал
  - Нераспределенная прибыль
  - Собственные акции (вычитаются)
- Долгосрочные обязательства
  - Заемные средства
- Краткосрочные обязательства
  - Заемные средства
  - Кредиторская задолженность
  - Доходы будущих периодов
  - Резервы предстоящих расходов и платежей

# ОТЧЕТ О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ

- Доходы и расходы по обычным видам деятельности
  - Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг
  - Себестоимость проданных товаров, работ, услуг
  - Валовая прибыль
  - Коммерческие расходы
  - Управленческие расходы
  - Прибыль (убыток) от продаж
- Прочие доходы и расходы
  - Проценты к получению
  - Проценты к уплате
  - Доходы от участия в др. организациях
  - Прочие операционные доходы и расходы
  - Внереализационные доходы
  - Внереализационные расходы
  - Прибыль (убыток) до налогообложения
  - Налог на прибыль
- Чистая прибыль(убыток) отчетного периода



# КЛАССИФИКАЦИЯ ЗАТРАТ ФОРМИРОВАНИЕ СЕБЕСТОИМОСТИ

# ЦЕЛИ (ОБЪЕКТЫ) ЗАТРАТ

<i>Что калькулировать?</i>	<i>Зачем калькулировать?</i>
Единицы продукта или услуги (калькуляционные единицы)	Оценка запасов/определение прибыли; Определение цены; Бюджетное планирование, контроль; Частные решения (принятие спецзаказа)
Организационные подразделения (отделы, секции)	Затраты по отделам или отражение рентабельности; Бюджетное планирование и контроль; Спецрешения (закрытие деятельности); Оценка результатов деятельности.
Конкурентные товары/услуги	Сокращение затрат, сопоставление с собственными издержками

- 
- *Что может быть калькуляционной единицей на предприятии, которое производит компьютеры?*

- 
- Классификация позволяет выделить затраты, имеющие общие характеристики по отношению к установленной цели (объекту) затрат.
  - Метод классификации затрат должен подходить для той цели, ради которой она осуществляется
  - **ПРЯМЫЕ** затраты могут быть однозначно отнесены к определенной цели (объекту) затрат, **КОСВЕННЫЕ** – нет.
  - **ОСНОВНЫЕ** затраты – это совокупность прямых затрат: *на оплату труда, материалов и прочих расходов;*
  - **НАКЛАДНЫЕ** – совокупность косвенных затрат: *на оплату труда, материалов и прочих расходов*
  - Общая величина **ПЕРЕМЕННЫХ** затрат (*сырье и материалы*) изменяется пропорционально объему деятельности;
  - Общая величина **ПОСТОЯННЫХ** затрат (*аренда оборудования*) не подвержена влиянию объема деятельности.

## Основная деятельность

- Производство
- Продажа
- Оказание услуг

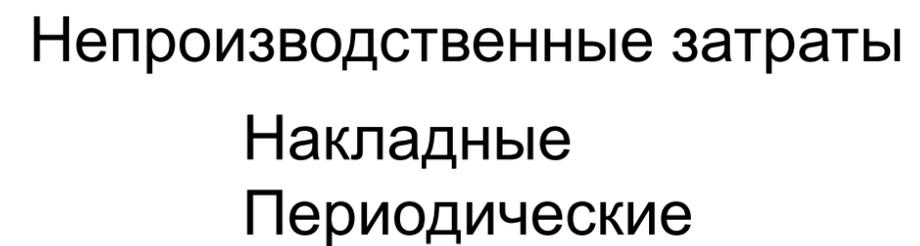
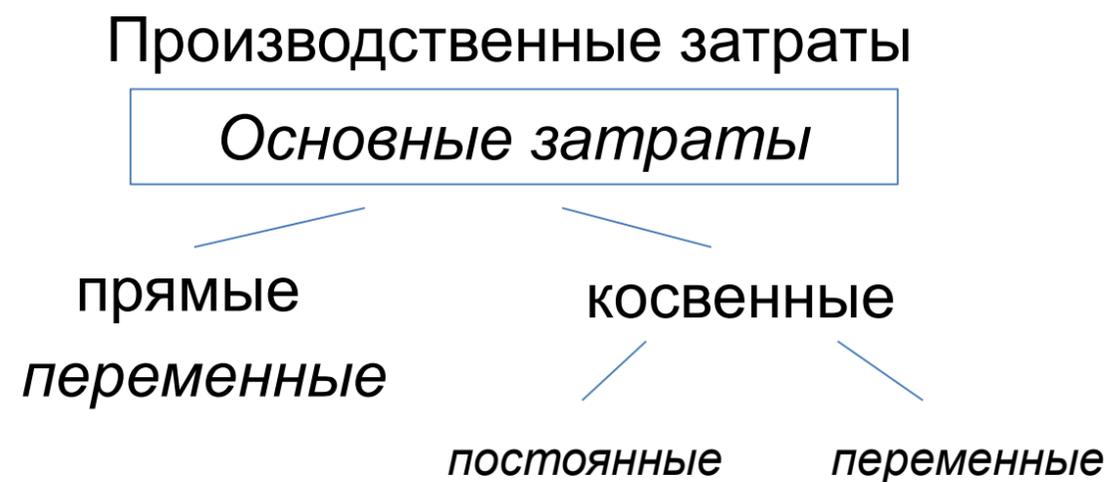
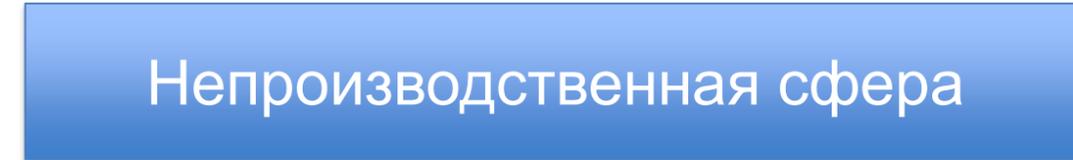
- *Прямые материалы*
- *Прямой труд*
- *Общепроизводственные (ОПР)*
- *Себестоимость закупок*
- *Себестоимость услуги*

## Хозяйственное обслуживание

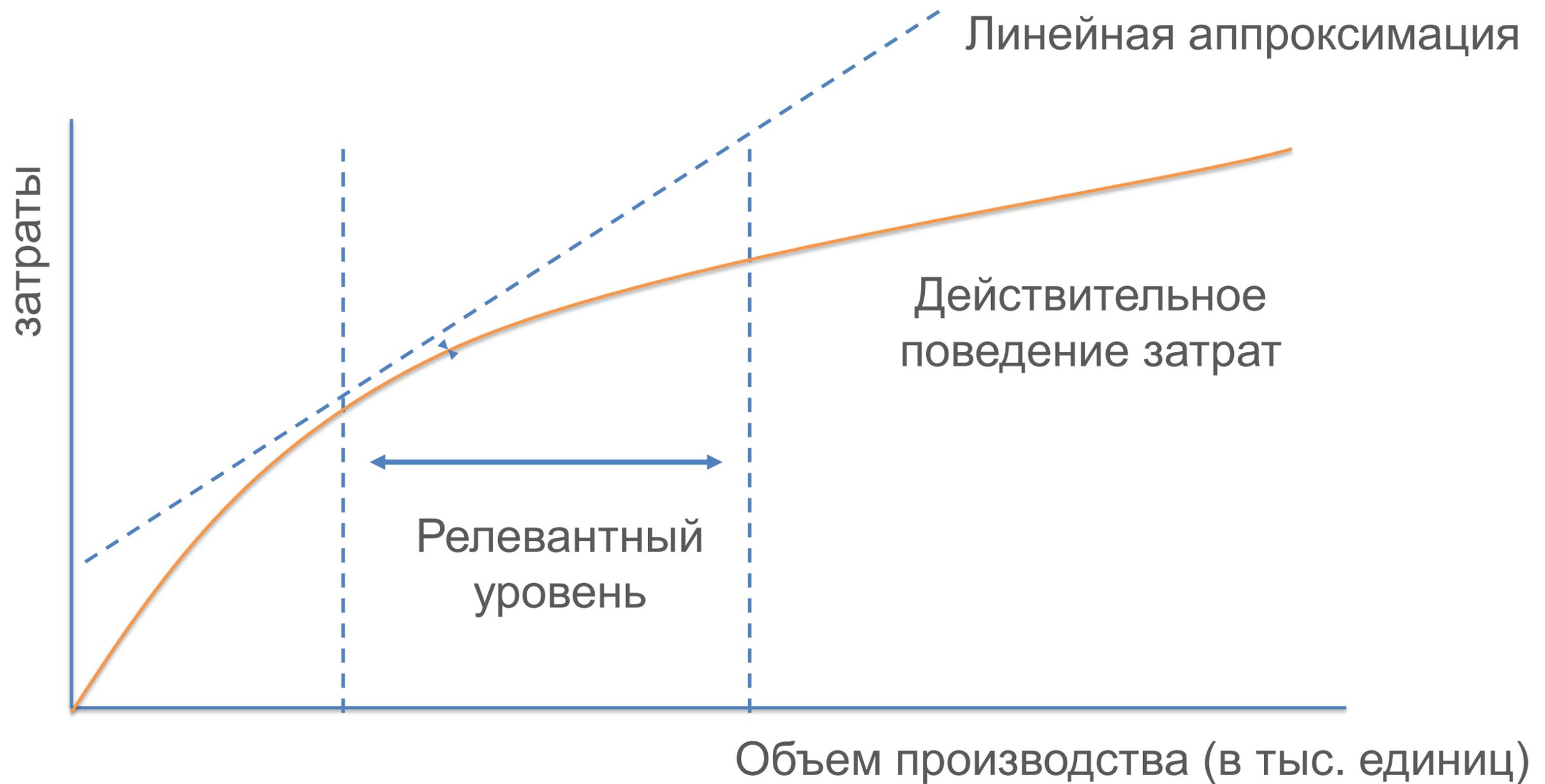
- Администрация
- Офис
- Охрана

- *Административные или общехозяйственные*
- *Расходы на продажу*

# КЛАССИФИКАЦИЯ ЗАТРАТ

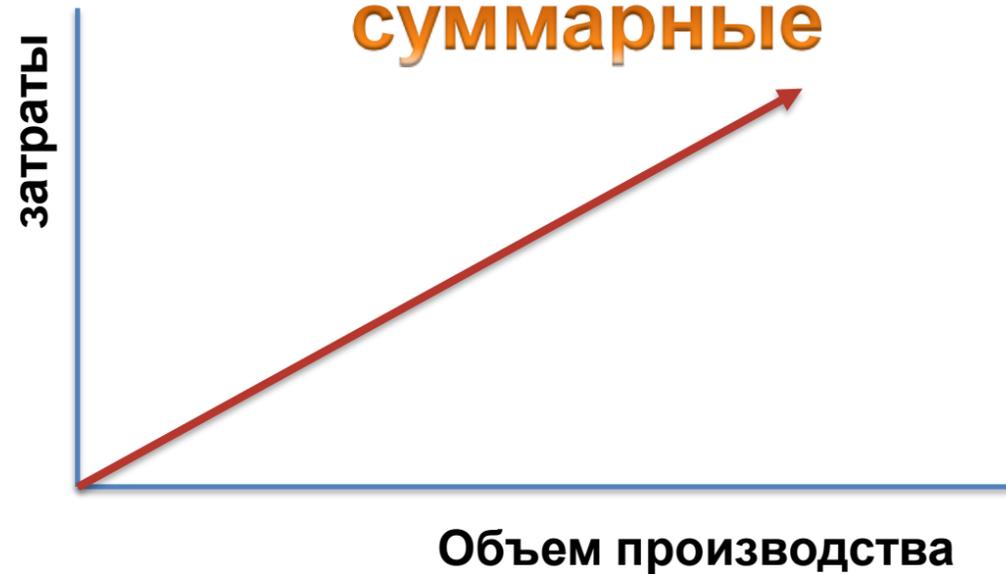


# Переменные затраты



# КЛАССИФИКАЦИЯ ЗАТРАТ

**Переменные затраты  
суммарные**



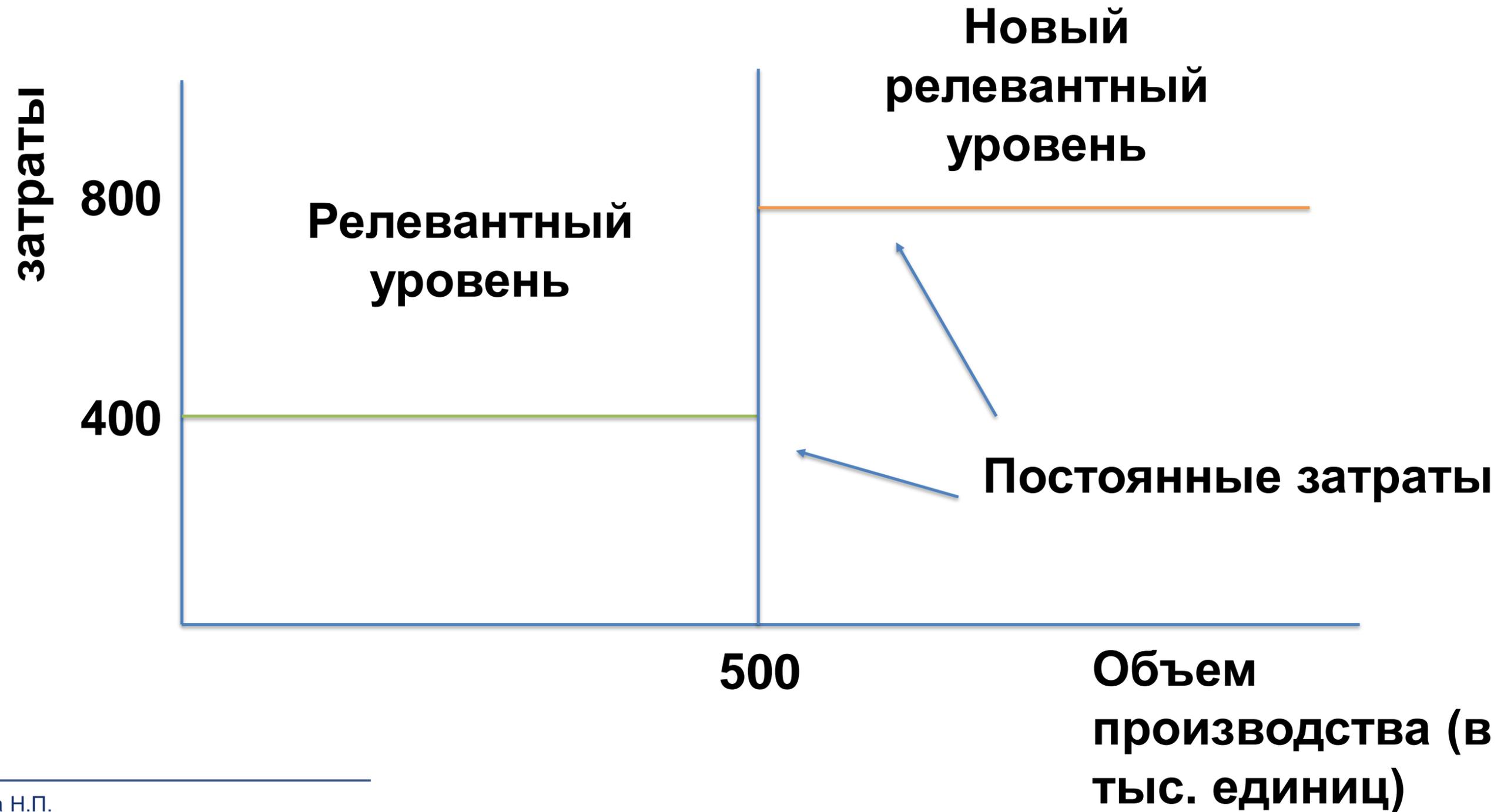
**Постоянные затраты  
суммарные**



- 
- Общая величина **ПЕРЕМЕННЫХ** затрат (*сырье и материалы*) изменяется пропорционально объему деятельности;
  - Общая величина **ПОСТОЯННЫХ** затрат (*аренда оборудования*) не подвержена влиянию объема деятельности.

- 
- Поведение затрат имеет линейный характер.
  - Переменные затраты на единицу продукции неизменны при всех объемах деятельности.
  - Совокупные постоянные затраты одинаковы при всех объемах деятельности.

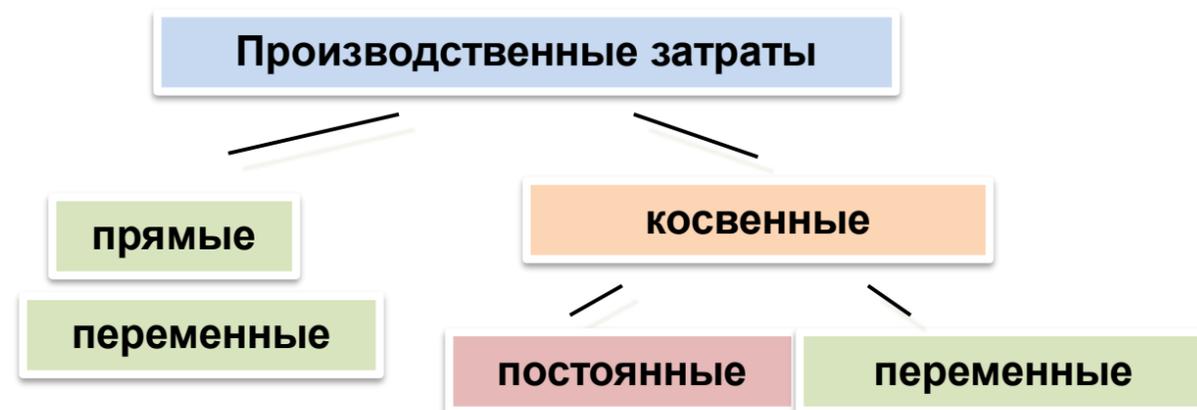
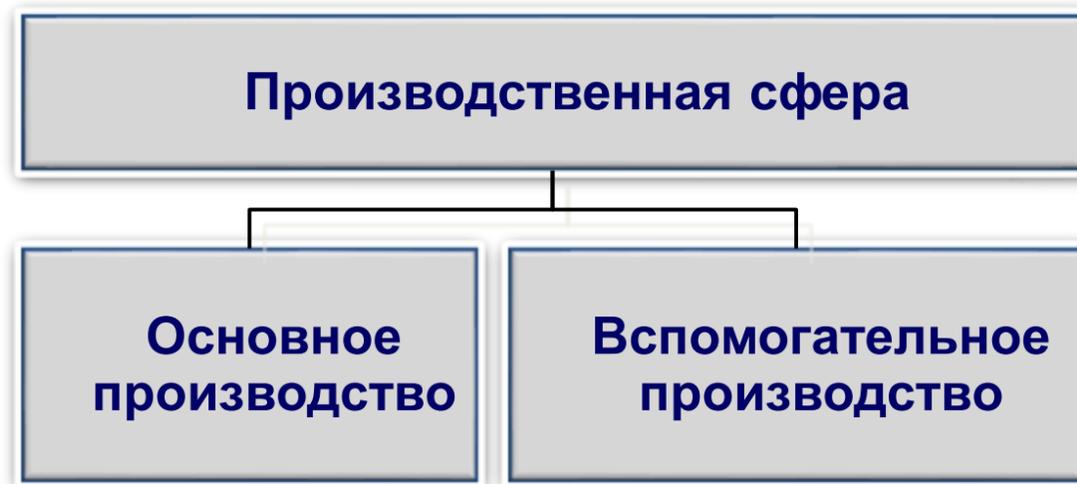
# Постоянные затраты

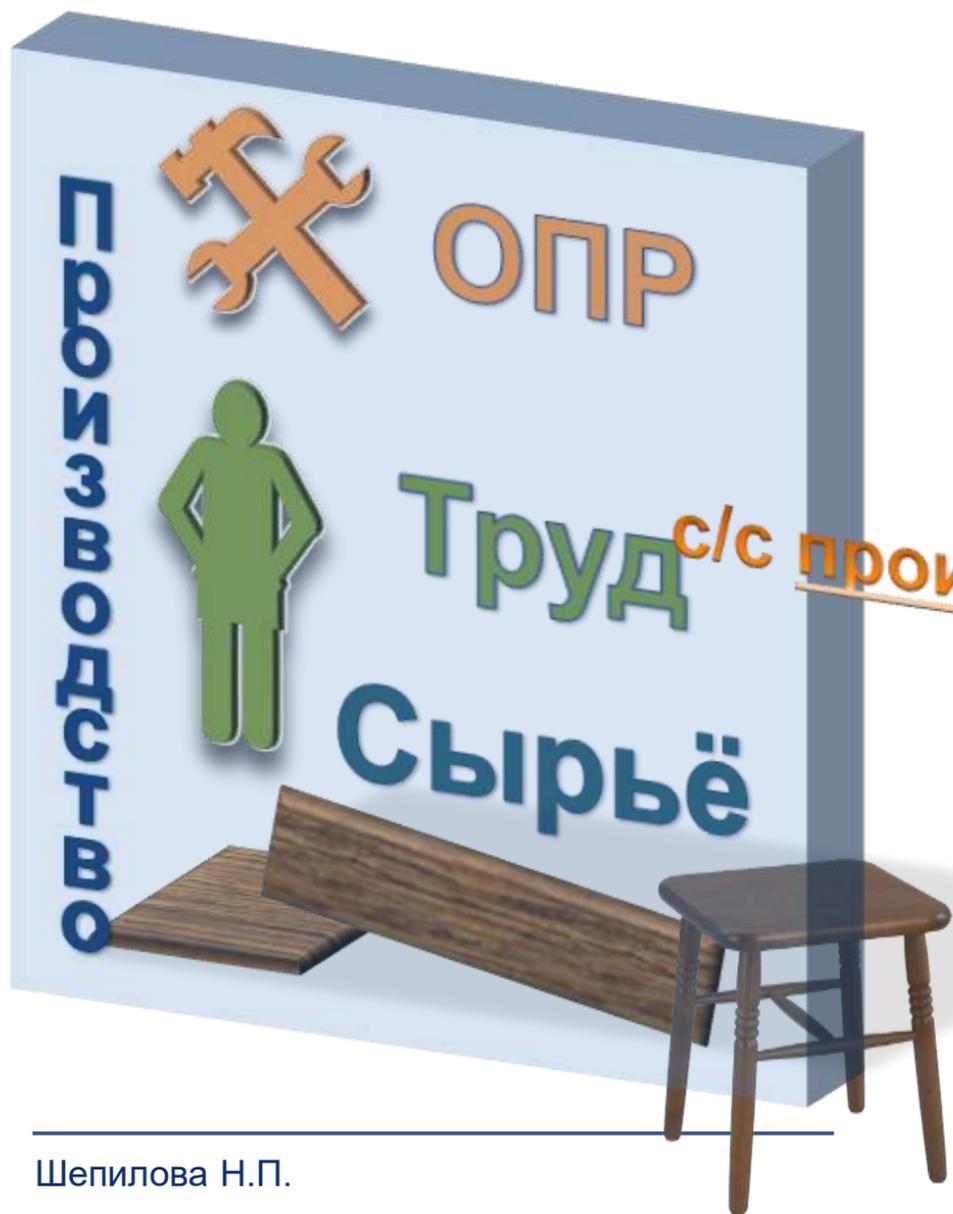




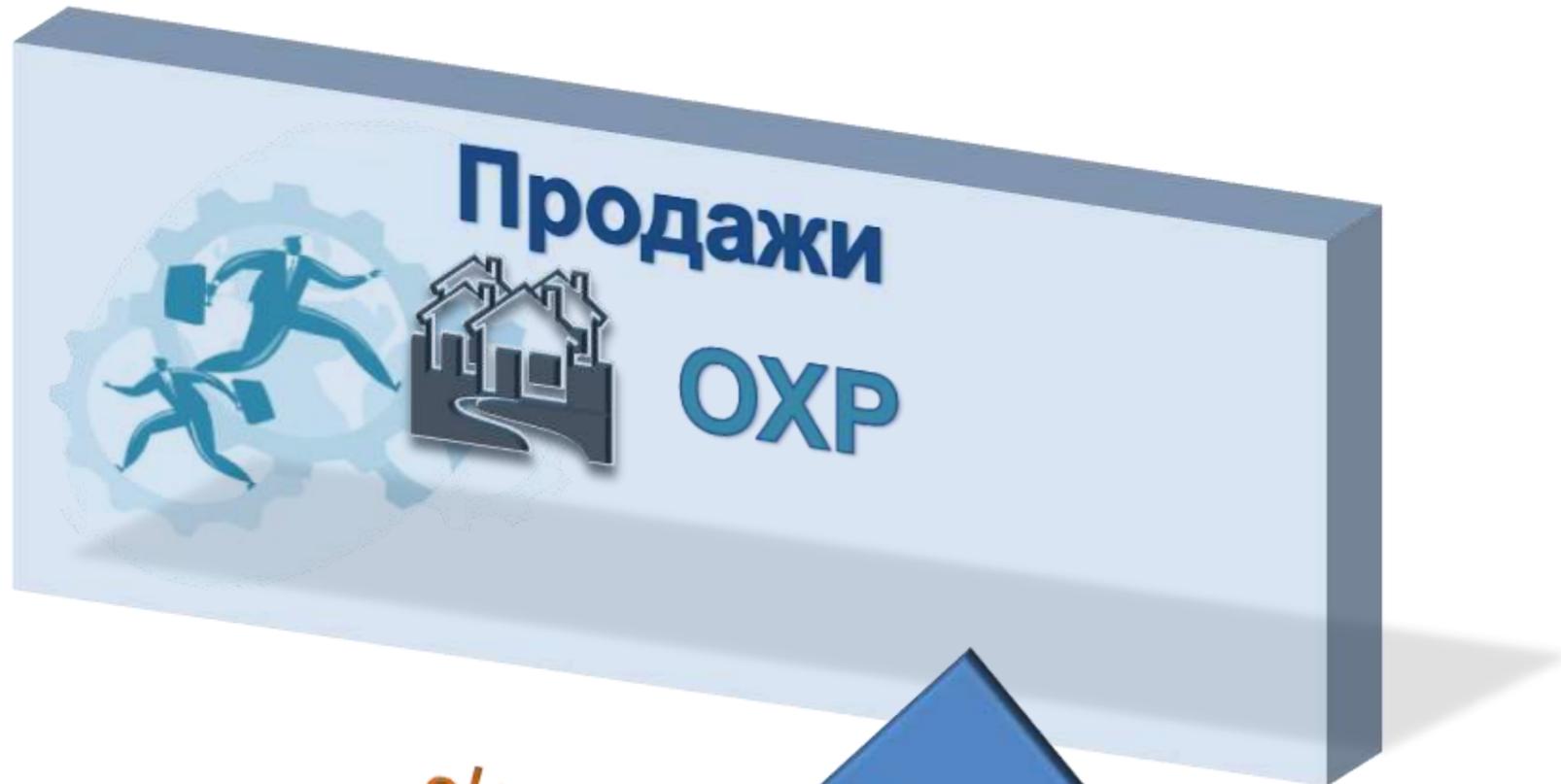
Диапазон релевантности – это диапазон объемов деятельности и/или временной интервал, в котором конкретный набор предположений обоснованно приближен к реальности.

# КЛАССИФИКАЦИЯ ЗАТРАТ

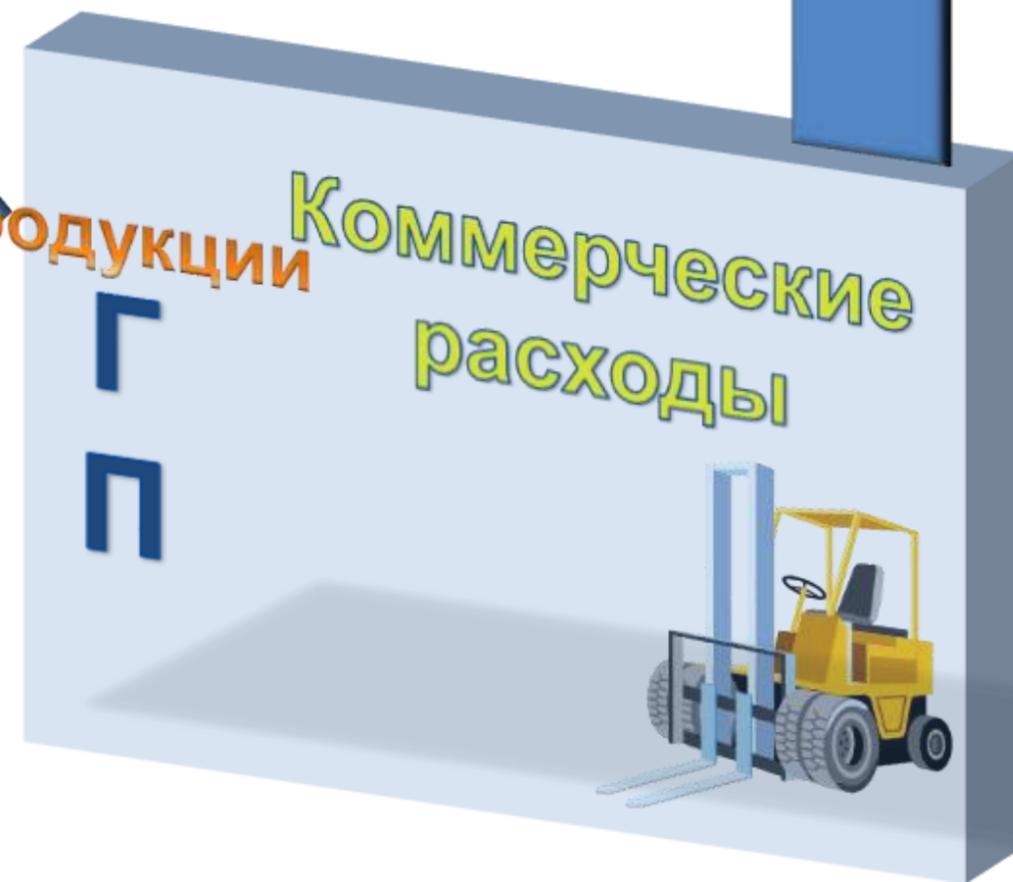




с/с произведенной продукции



с/с реализованной продукции



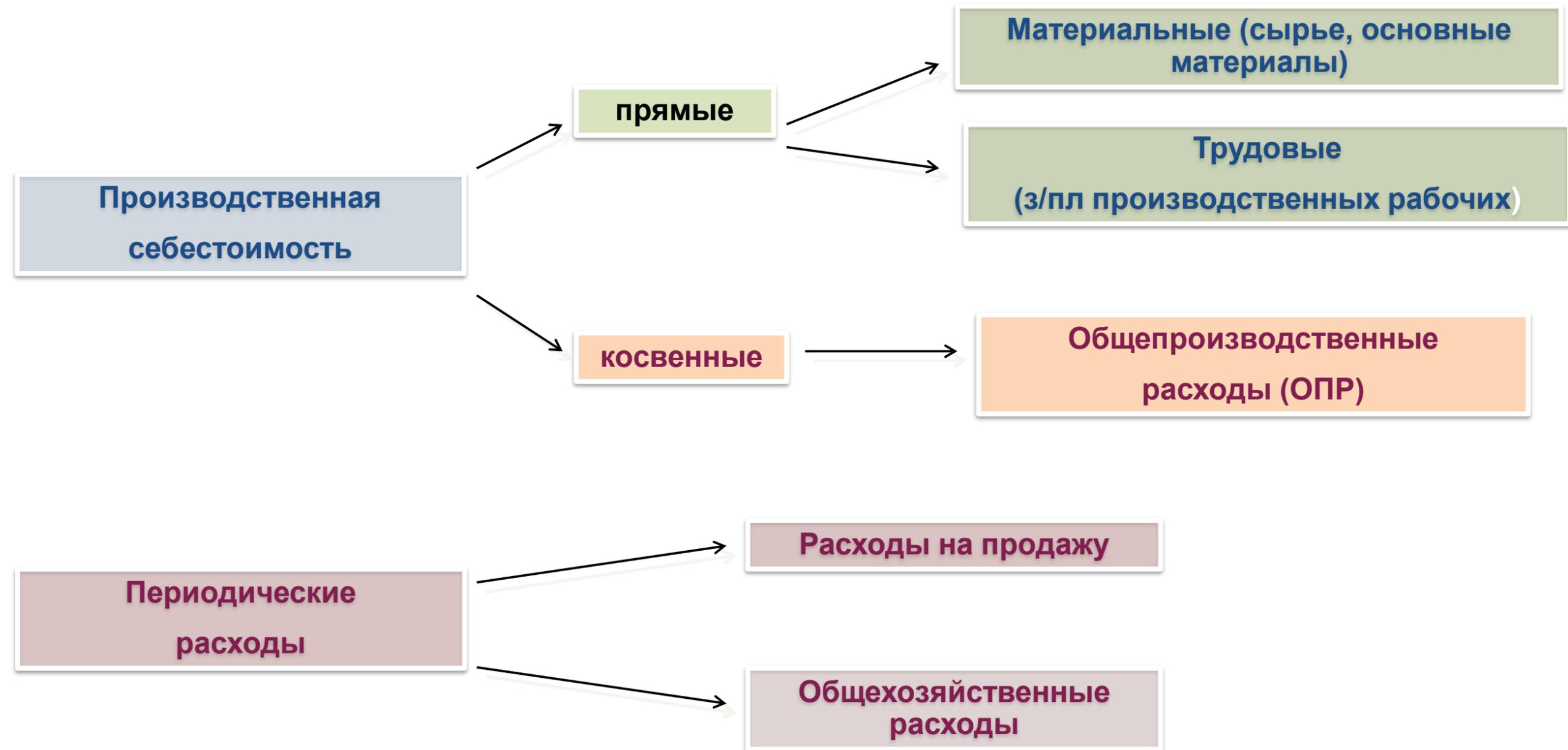


**С/с использованных материалов** = Остаток материалов на начало периода +  
Закупка материалов – Остаток материалов на конец периода

**С/с произведенной продукции** = Незавершенное производство на начало периода  
+ Производственные затраты – Незавершенное производство на конец периода

**С/с реализованной продукции** = Готовая продукция на начало периода +  
Себестоимость произведенной продукции – Готовая продукция на конец периода

# КЛАССИФИКАЦИЯ ЗАТРАТ



# ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СЕБЕСТОИМОСТЬ

- **ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СЕБЕСТОИМОСТЬ ПРОДУКЦИИ** состоит только из затрат, возникших в бизнес – процессе ПРОИЗВОДСТВО:
- МАТЕРИАЛЫ
- ТРУД
- ОПР

Себестоимость произведенной продукции =  
прямые трудовые + прямые материальные + общепроизводственные расходы

Себестоимость реализованной продукции =  
себестоимость произведенной единицы продукции \* кол-во проданной продукции

Себестоимость единицы продукции = производственная себестоимость /  
количество произведенной продукции

# ПОЛНАЯ СЕБЕСТОИМОСТЬ РЕАЛИЗОВАННОЙ ПРОДУКЦИИ

производственная себестоимость единицы продукции

\* (умножить)

на количество проданной продукции (соответственно по видам продукции)

+

все коммерческие расходы (ПРОДАЖА)

+

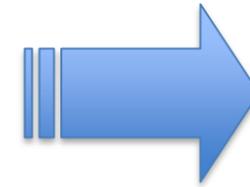
все административные (ОХР) или (ОФИС) за отчетный период (месяц).

# Формирование прибыли при методе учета полных затрат

**Выручка от реализации**

**Минус:**

- Прямые трудовые затраты
- Прямые материальные затраты

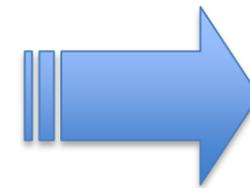


На объем  
реализованной  
продукции

**Валовая прибыль**

**Минус:**

- Расходы на продажу
- Общехозяйственные



Все

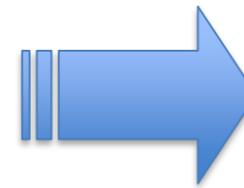
**Прибыль от реализации продукции**

# Формирование прибыли при методе учета переменных затрат (директ-костинг)

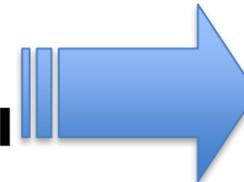
## Выручка от реализации

### Минус:

- Прямые трудовые затраты
- Прямые материальные затраты
- Переменные ОПР
- Переменные расходы на продажу
- Переменные общехозяйственные расходы



На объем реализованной продукции

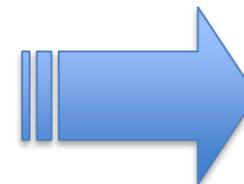


Все

## Маржинальная прибыль

### Минус:

- Постоянные ОПР
- Постоянные расходы на продажу
- Постоянные общехозяйственные расходы



Все

## Прибыль от реализации продукции

# Сравнение методов

## Метод учета полных затрат

## Метод учета переменных затрат

### Выручка от реализации

#### Минус:

- Прямые трудовые затраты
- Прямые материальные затраты
- ОПР

#### Равно:

Валовая  
прибыль

#### Минус:

- Расходы на продажу
- Общехозяйственные расходы

#### Равно:

Прибыль от основной  
деятельности

На объем  
реализованной  
продукции

Все

#### Минус:

- Прямые трудовые затраты
- Прямые материальные затраты
- Переменные ОПР

#### Минус:

- Переменные расходы на продажу
- Переменные общехозяйственные расходы

#### Равно:

Маржинальная прибыль

#### Минус:

- Постоянные ОПР
- Постоянные расходы на продажу
- Постоянные общехозяйственные расходы

#### Равно:

Прибыль от основной  
деятельности

На объем  
реализованной  
продукции

Все

Все

## Маржинальный отчет о прибылях и убытках проекта

**Выручка от реализации проекта**

**Минус:**

**Прямая себестоимость реализованной продукции, товаров, работ, услуг**

**Валовая прибыль**

**Минус: Переменные косвенные накладные расходы, распределенные по коэффициенту на проект**

**Маржинальная прибыль**

***Маржинальная рентабельность %***

**Минус: Постоянные косвенные накладные расходы, распределенные по коэффициенту на проект**

**Прибыль от реализации проекта**



# ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

# Жизненные циклы организации



Схема. Жизненный цикл компании

Стадия ЖЦ	Определяющая цель	Ограничивающая цель
Младенчество	“Cash”	“Качество” жизни основателя
Давай-давай	Объем продаж, доля рынка	Нет, если это сходит с рук
Юность	Прибыль	Объем продаж в деньгах
Расцвет	Прибыль и объем продаж	Стратегические решения
Стабильность	Сохранение статус-кво	Не “поднимайте волну”
Аристократия	Возврат на инвестиции	Объем продаж в штуках
Ранняя бюрократия	Личное выживание	Политические цели
Бюрократия	Политическая власть	Политические ограничения

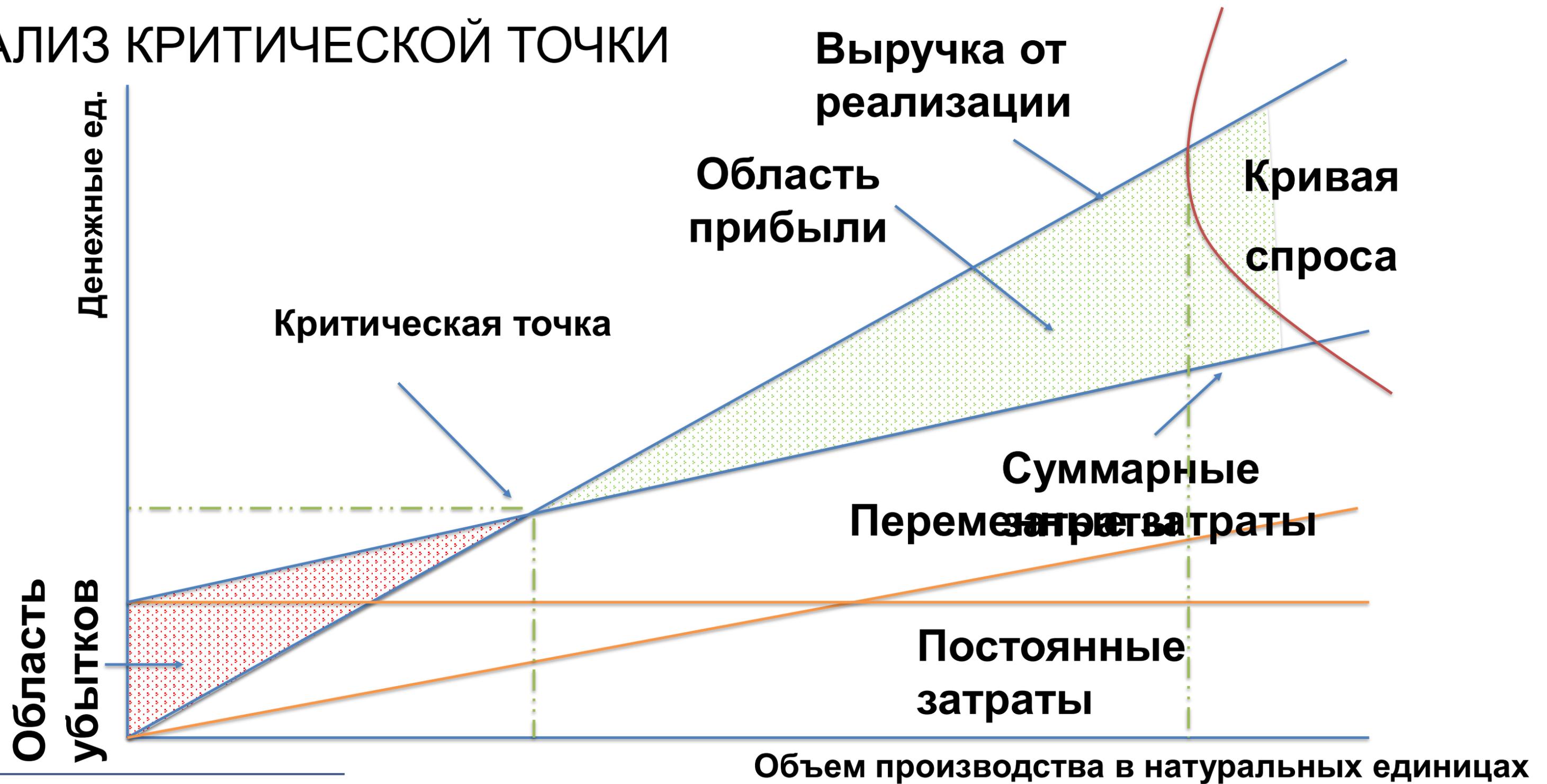
# Сравнение растущих и стареющих

Растущие компании	Стареющие компании
<ul style="list-style-type: none"><li>• Успех обусловлен <b>принятием риска</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Успех обусловлен <b>избеганием риска</b></li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Ожидания превосходят результат</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Результат превосходит ожидания</b></li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Организация испытывает недостаток денежных средств</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• The organization is <b>cash rich</b></li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Организация подчеркивает <b>функцию</b>, а не формальность</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Организация подчеркивает <b>формальность</b>, а не функцию</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Важно <b>зачем</b> и <b>что</b> делать</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Важно <b>как</b> и <b>кто</b> делает</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ценится <b>вклад человека в организацию</b>, а не его личность</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ценится <b>личность человека</b>, а не вклад в организацию</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Разрешено всё</b> то, что прямо не запрещено</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Запрещено всё</b>, что прямо не разрешено</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Проблемы – это возможности</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Возможности – это проблемы</b></li></ul>

# Сравнение растущих и стареющих

Растущие компании	Стареющие компании
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Департаменты маркетинга и продаж</b> имеют политическую силу</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Политическую силу имеют <b>бухгалтерия, финансовый и юридический департаменты</b></li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Решения принимают <b>люди на передовой</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Решения принимает <b>корпоративный персонал</b></li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Ответственность</b> не связана с <b>авторитетом</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Авторитет</b> не связан с <b>ответственностью</b></li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Руководство</b> ведет организацию</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Организация</b> ведет руководство</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Руководство дает <b>импульс</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Руководство движется по <b>инерции</b></li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Изменение в руководстве</b> может привести к изменению <b>организационного поведения</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Чтобы изменить организационное поведение, необходимо</b> изменить систему</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Организации нужны <b>консультанты</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Организации нужны «<b>инсультанты</b>»</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Организация ориентирована на <b>продажи</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Организация ориентирована на <b>прибыль</b></li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Организация существует, чтобы <b>создавать ценность</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Политическое трюкачество</b> регулирует <b>принятие решений</b></li></ul>

# АНАЛИЗ КРИТИЧЕСКОЙ ТОЧКИ



# РАСЧЕТ КРИТИЧЕСКОЙ ТОЧКИ

$$\text{ПРИБЫЛЬ} = \text{РЕАЛИЗАЦИЯ} - \text{ПЕРЕМЕННЫЕ ЗАТРАТЫ} - \text{ПОСТОЯННЫЕ ЗАТРАТЫ}$$

В критической точке прибыль равна нулю

$$\text{РЕАЛИЗАЦИЯ} = \text{ПЕРЕМЕННЫЕ ЗАТРАТЫ} + \text{ПОСТОЯННЫЕ ЗАТРАТЫ}$$

$$\text{ЦЕНА} * \text{КОЛИЧЕСТВО} = \text{ПЕРЕМЕННЫЕ ЗАТРАТЫ НА ЕДИНИЦУ} * \text{КОЛИЧЕСТВО} + \text{ПОСТОЯННЫЕ ЗАТРАТЫ}$$

$$\text{КРИТИЧЕСКАЯ ТОЧКА В НАТУРАЛЬНЫХ ЕДИНИЦАХ} = \frac{\text{ПОСТОЯННЫЕ ЗАТРАТЫ}}{\text{ЦЕНА} - \text{ПЕРЕМЕННЫЕ ЗАТРАТЫ НА ЕДИНИЦУ}}$$

$$\text{КРИТИЧЕСКАЯ ТОЧКА В ДЕНЕЖНЫХ ЕДИНИЦАХ} = \frac{\text{ПОСТОЯННЫЕ ЗАТРАТЫ} * \text{ЦЕНА}}{\text{ЦЕНА} - \text{ПЕРЕМЕННЫЕ ЗАТРАТЫ НА ЕДИНИЦУ}}$$

$$\text{ЦЕЛЕВОЙ ОБЪЕМ В НАТУРАЛЬНЫХ ЕДИНИЦАХ} = \frac{\text{ПОСТОЯННЫЕ ЗАТРАТЫ} + \text{ЦЕЛЕВАЯ ПРИБЫЛЬ}}{\text{ЦЕНА} - \text{ПЕРЕМЕННЫЕ ЗАТРАТЫ НА ЕДИНИЦУ}}$$

Релевантные затраты и доходы (relevant costs and revenues) – это ожидаемые будущие затраты и доходы, которые различаются по альтернативным вариантам

	Все данные		Релевантные данные	
	Вариант 1	Вариант 2	Вариант 1	Вариант 2
<b>Выручка</b>	\$2,000,000	\$2,000,000	-	-
<b>Затраты:</b>				
<b>Основные материалы</b>	10,000,000	1,000,000	-	-
<b>Зарботная плата производственных рабочих</b>	400,000	360,000	\$400,000	\$360,000
<b>Затраты на модернизацию</b>	-	30,000	-	30,000
<b>Всего затрат</b>	\$1,400,000	\$1,390,000	<del>\$400,000</del>	<del>\$390,000</del>
	\$600,000	\$610,000		
<b>Операционная прибыль</b>				
	<b>\$10000 разница</b>		<b>\$10000 разница</b>	

# СПЕЦИАЛЬНЫЙ ЗАКАЗ

Практическая мощность – 110,000 единиц

Нормальная мощность – 80,000 единиц

Специальный заказ – 20,000 единиц по цене \$7.50

## *Плановый расчет прибыли*

	Без спецзаказа		Со спецзаказом	
	на единицу	всего	всего	разница
	80 000 единиц		100 000 единиц	
<b>Выручка</b>	\$10	\$800,000	\$950,000	\$150,000
<b>Переменные расходы:</b>				
<b>производственные</b>	\$5	\$400,000	\$500,000	\$100,000
<b>расходы на продажу и общехозяйственные</b>	\$0.50	\$40,000	\$40,000	-
<b>Маржинальная прибыль</b>	\$4.50	\$360,000	\$410,000	\$50,000
<b>Постоянные расходы</b>				
<b>производственные</b>	\$3.13	\$250,000	\$250,000	-
<b>расходы на продажу и общехозяйственные</b>	\$1	\$80,000	\$80,000	-
<b>Операционная прибыль</b>	\$0.38	\$30,000	\$80,000	\$50,000

# ВЫБОР СТРУКТУРЫ ПРОДУКЦИИ С УЧЕТОМ ЛИМИТИРУЮЩЕГО ФАКТОРА

Показатели	Продукция А	Продукция В
Цена	\$20	\$30
Переменные затраты на единицу	<u>14</u>	<u>18</u>
Маржинальная прибыль на единицу	\$6	\$12
Уровень маржинальной прибыли	30%	40%

Производственная мощность – 1 000 часов.  
За час производится 3 единицы продукции А или  
1 единица продукции В

Показатели	Продукция А	Продукция В
Количество единиц, производимых за час	3 единицы	1 единица
Маржинальная прибыль на единицу	\$6	\$12
Маржинальная прибыль за час	\$18	\$12
Маржинальная прибыль за 1 000 часов	18,000	\$12,000

# РЕШЕНИЕ ТИПА «КУПИТЬ ИЛИ ПРОИЗВОДИТЬ САМИМ»

## Себестоимость производства детали

Показатели	Всего затрат	Затраты
	на 10 000 деталей	на одну деталь
Прямые материалы	\$15,000	\$1.50
Прямой труд	120,000	12
Переменные ОПР	60,000	6
Постоянные ОПР	75,000	7.5
Всего затрат	\$270,000	\$27.00

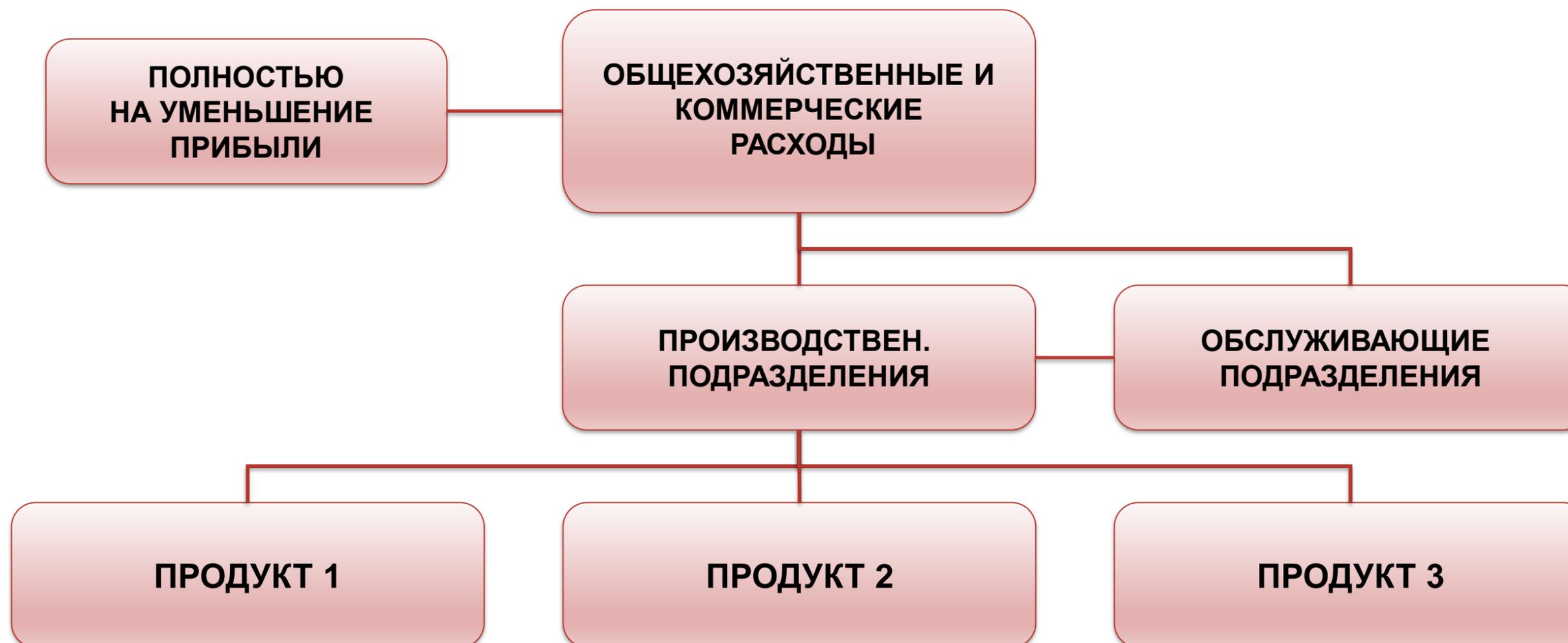
Поступило предложение покупать деталь по \$ 24.0

Из \$75,000 постоянных ОПР \$45,000 останутся и в том случае, если деталь будет покупаться.

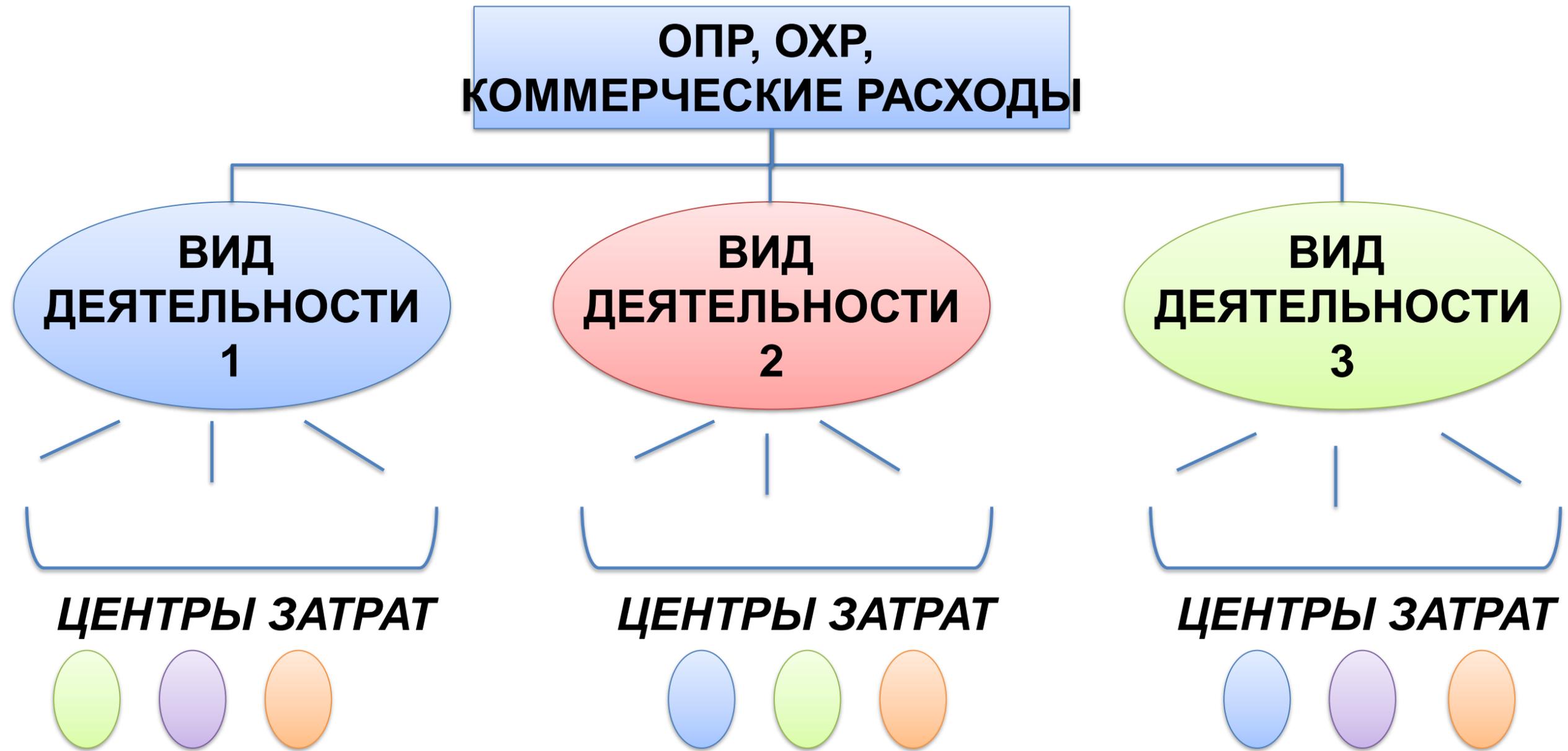
Релевантные затраты	Всего затрат		Затраты на 1 деталь	
	Производить	Покупать	Производить	Покупать
Затраты на покупку		\$240,000		\$24
Прямые материалы	\$15,000		\$1.50	
Прямой труд	120,000		12	
Переменные ОПР	60,000		6	
Постоянные ОПР, без которых можно обойтись	30,000		3	
<b>Всего затрат</b>	<b>\$225,000</b>	<b>\$240,000</b>	<b>\$22.50</b>	<b>\$24</b>
<b>Разница в пользу производить</b>	<b>\$15,000</b>		<b>\$1.50</b>	

Показатели	Производит ь	Покупать детали и		
		не использовать оборудование	использовать для другой продукции	сдавать в аренду оборудование
Доходы от арендной платы				\$8,000
Маржинальная прибыль от производства другой продукции			\$28,000	
Затраты на деталь	\$225,000	\$240,000	240,000	240,000
<b>Чистые релевантные затраты</b>	<b>\$225,000</b>	<b>\$240,000</b>	<b>\$212,000</b>	<b>\$232,000</b>

# ТРАДИЦИОННАЯ СИСТЕМА РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ЗАТРАТ



# АВС СИСТЕМА РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ЗАТРАТ



### Вид с точки зрения бухучета

Статья (Счет)	Стоимость
Прямые трудовые затраты	\$2,600
Косвенные трудовые затраты	\$1,200
Административные расходы	\$200
Материалы	\$100
Накладные расходы	\$1,000
	<b>\$6,000</b>

### Вид (ценообразование) с точки зрения деловых процессов

Деловой процесс (задача)	500
Обработка заказов на закупку	\$300
Выбор товара со склада	\$2,500
Упаковка товара	\$1,800
Отгрузка товара	\$400
	<b>\$6,000</b>

### Вид (ценообразование) с точки зрения видов продукции

Продукт	Итоговая стоимость	Количество	Стоимость за единицу
А	\$2,500	200	\$12,50
Б	\$1,500	100	\$15,00
В	\$1,000	140	\$7,14
	<b>\$6,000</b>		

- 
- **Виды деятельности** – это совокупность многих различных задач, которые описываются соответствующими действиями.
  - **Производственные виды деятельности** обработка и сборка продукции
  - **Вспомогательные виды деятельности** составление графика производства, наладка оборудования, перемещение материалов, закупка материалов, контроль продукции, учет поступающих материалов, экспедиция грузов и обработка заказов потребителей.

# ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ УЧЕТА ЗАТРАТ ПО ВИДАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

**ABC** – это методология расчета себестоимости продукции, работ, услуг, которая основывается на предположении о том, что затраты относятся к действиям, которые приводят к потреблению ресурсов предприятия, задействованных в производстве, маркетинге, продаже, доставке, технической поддержке, оказании услуг, обслуживанию клиентов, а также в обеспечении качества



**АВС подход** определяет виды деятельности, которые вызывают возникновение затрат, и исследует основные носители затрат (fundamental cost drivers) для этих видов деятельности



**Носители затрат (cost driver)** - это некий фактор, который наилучшим образом определяет, почему ресурсы потребляются в процессе определенного вида деятельности и, следовательно, почему данный вид деятельности приводит к затратам.

*Когда виды деятельности и носители затрат определены, то эта информация может быть использована для того, чтобы отнести производственные и накладные расходы на объекты затрат (в том числе на производимые продукты), которые фактически привели к возникновению данных затрат.*



**ABC** позволяет учитывать в составе себестоимости и другие затраты, совершенно отличные от стоимости производственных запасов, например, коммерческие и административные расходы. Эти расходы не входят в производственную себестоимость при традиционных методах учета, однако ABC позволяет распределить их по объектам затрат.



## **ШАГ 1.**

**Идентифицировать на  
предприятии основные виды  
деятельности, которые  
связаны с производством.**

*ОТК, ремонтный цех,  
транспортный цех*



## **ШАГ 2.**

**Определить затраты (пулы затрат)  
для каждого вида деятельности,  
идентифицированного на шаге 1.**

*Наладка оборудования 100 000 руб.*



## ШАГ 3.

**Определить носители затрат (cost drivers) для каждого вида деятельности, определенного на первом шаге, (носители затрат, используемые на данной стадии называются activity cost drivers).**

*Количество наладок (100 наладок всего)*

*20 на продукт А*

*80 на продукт В*

## ШАГ 4.

Определить конкретную ставку носителя затрат для каждого пула затрат.

Ставка носителя затрат 1000 р.

=

пул затрат (руб.) 100 000 р.

---

количество носителей затрат 100 наладок

## ШАГ 5.

**Применить полученную ставку носителя затрат к производимым продуктам (объектам затрат) для того, чтобы подсчитать затраты на продукт с помощью системы ABC.**

*Затраты на наладку оборудования по*

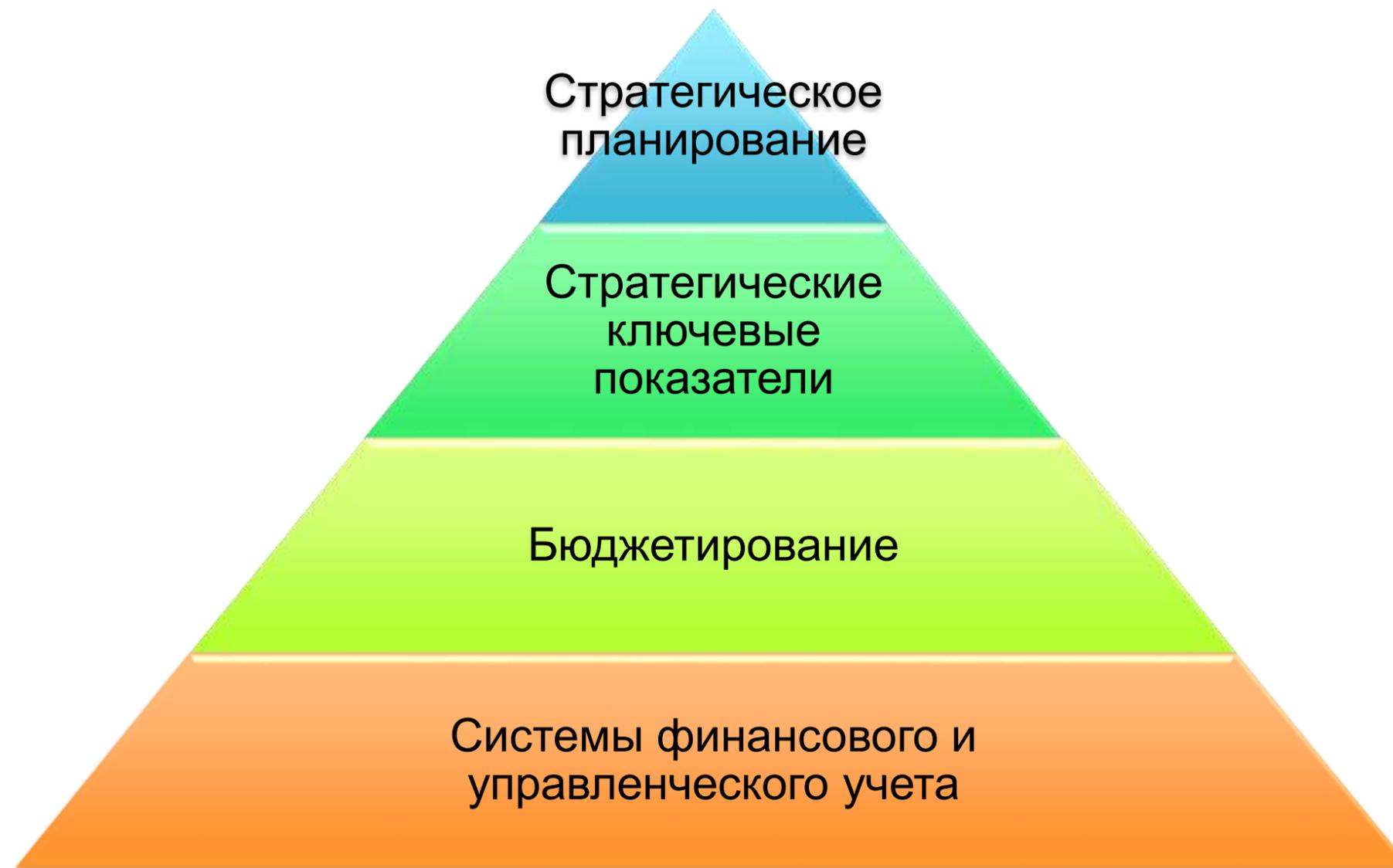
*Продукту А 20 наладок\*1000 р.=20 000 руб.*

*Продукту В 80\*1000 р.=80 000 руб.*



# БЮДЖЕТИРОВАНИЕ

# Бюджетирование в системе управления организацией





**Бюджет** представляет собой количественный план в денежном выражении, подготовленный и принятый до определенного периода времени, обычно показывающий планируемую величину дохода, которая должна быть достигнута, и / или расходы, которые должны быть понесены в течение этого периода, и капитал, который необходимо привлечь для достижения данной цели

# Бюджетный процесс в организациях





# Классификация бюджетов

- По сферам деятельности организации
- По степени детализации
- По методам разработки

# По сферам деятельности организации

- **Бюджет по операционной деятельности** - детализирует в рамках соответствующего временного периода содержание показателей, отражаемых в текущем плане доходов и расходов по основному виду деятельности.
- **Бюджет по инвестиционной деятельности** - направлен на соответствующую детализацию показателей текущего плана доходов и расходов по этой деятельности
- **Бюджет по финансовой деятельности** - призван соответствующим образом детализировать показатели текущего плана поступления и расходования денежных средств

# По степени детализации

- **Функциональный бюджет** - разрабатывается по одной (или двум) статьям затрат – например, бюджет оплаты труда персонала и т.д.
- **Комплексный бюджет** - разрабатывается по широкой номенклатуре затрат – например, бюджет производственного участка, бюджет административно-управленческих расходов и т.п.

# По методам разработки

- **Фиксированный бюджет** - не изменяется от изменения объемов деятельности предприятия – например, бюджет расходов по обеспечению охраны предприятия
- **Гибкий бюджет** - предусматривает установление планируемых текущих или капитальных затрат не в твердо фиксируемых суммах, а в виде норматива расходов, «привязанных» к соответствующим объемным показателям деятельности



# Подходы к формированию бюджетов

- Постатейный и программный бюджеты
- Приростные бюджеты
- Бюджетирование с нуля
- Переходящие бюджеты



**Общий бюджет** представляет собой скоординированный по всем подразделениям или функциям план работы для организации в целом

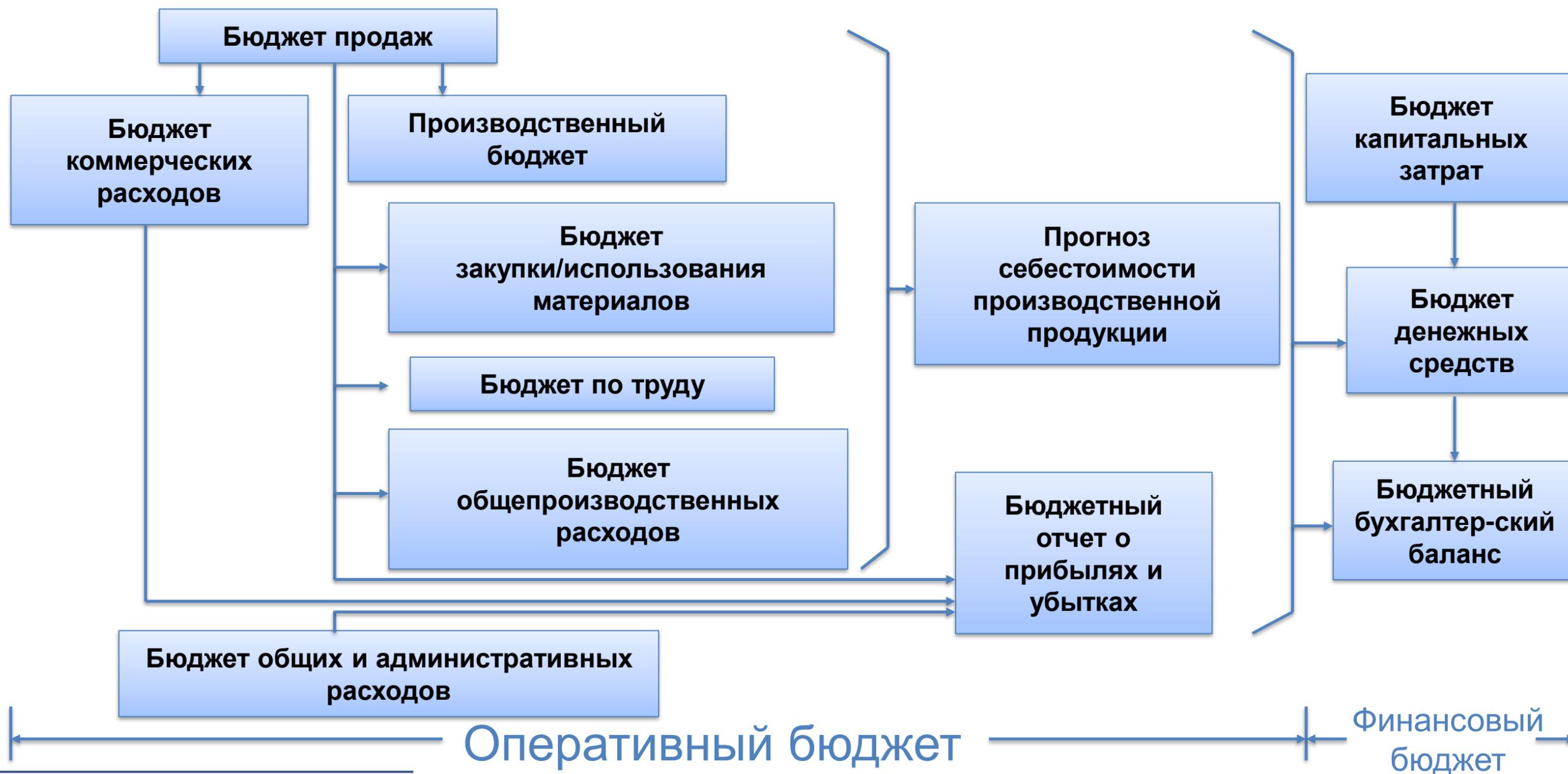


**Оперативный бюджет** показывает  
планируемые операции на предстоящий год  
для сегмента или отдельной функции компании

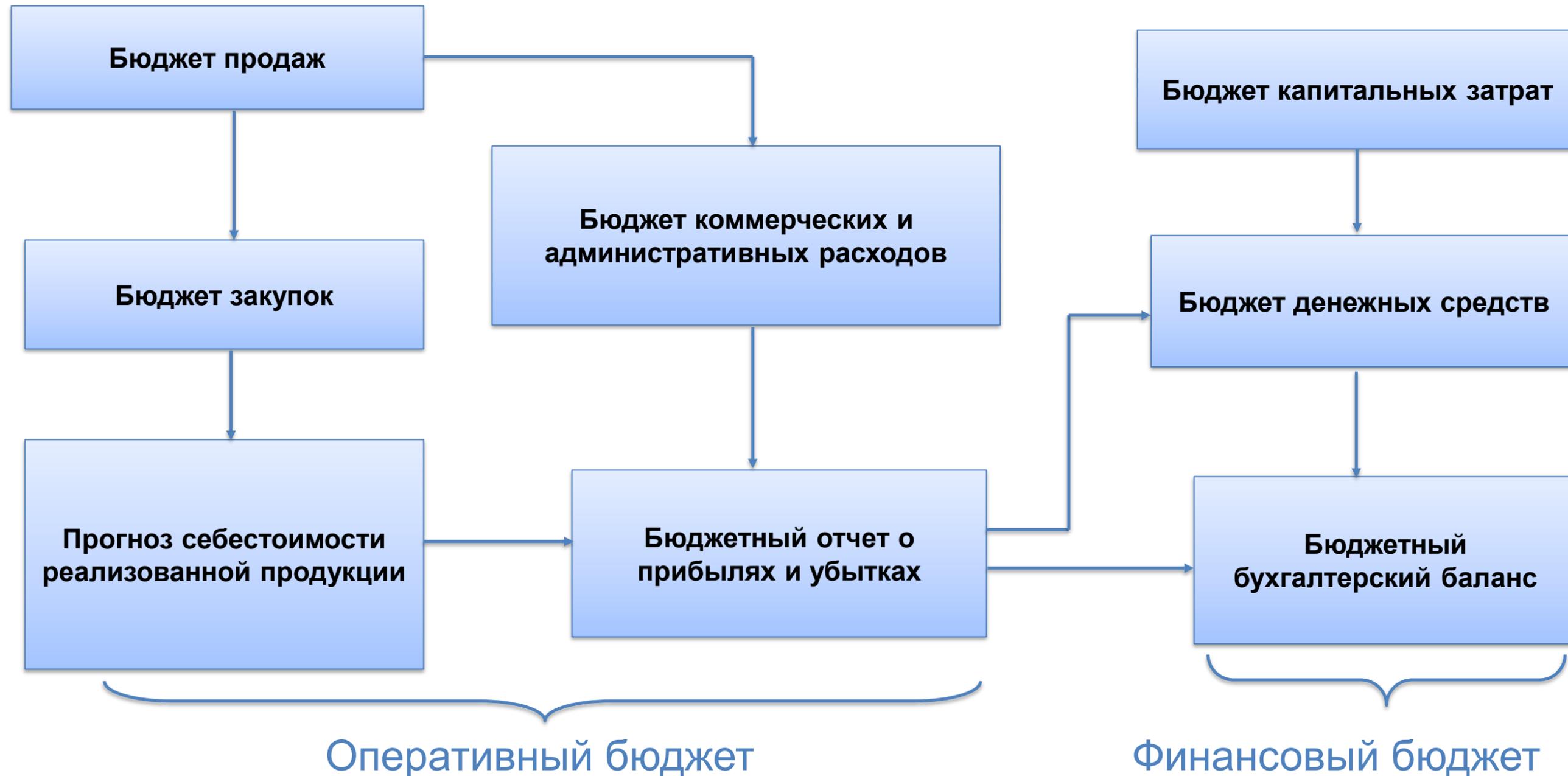


**Финансовый бюджет** - это план, в котором отражаются предполагаемые источники финансовых средств и направления их использования в будущем периоде

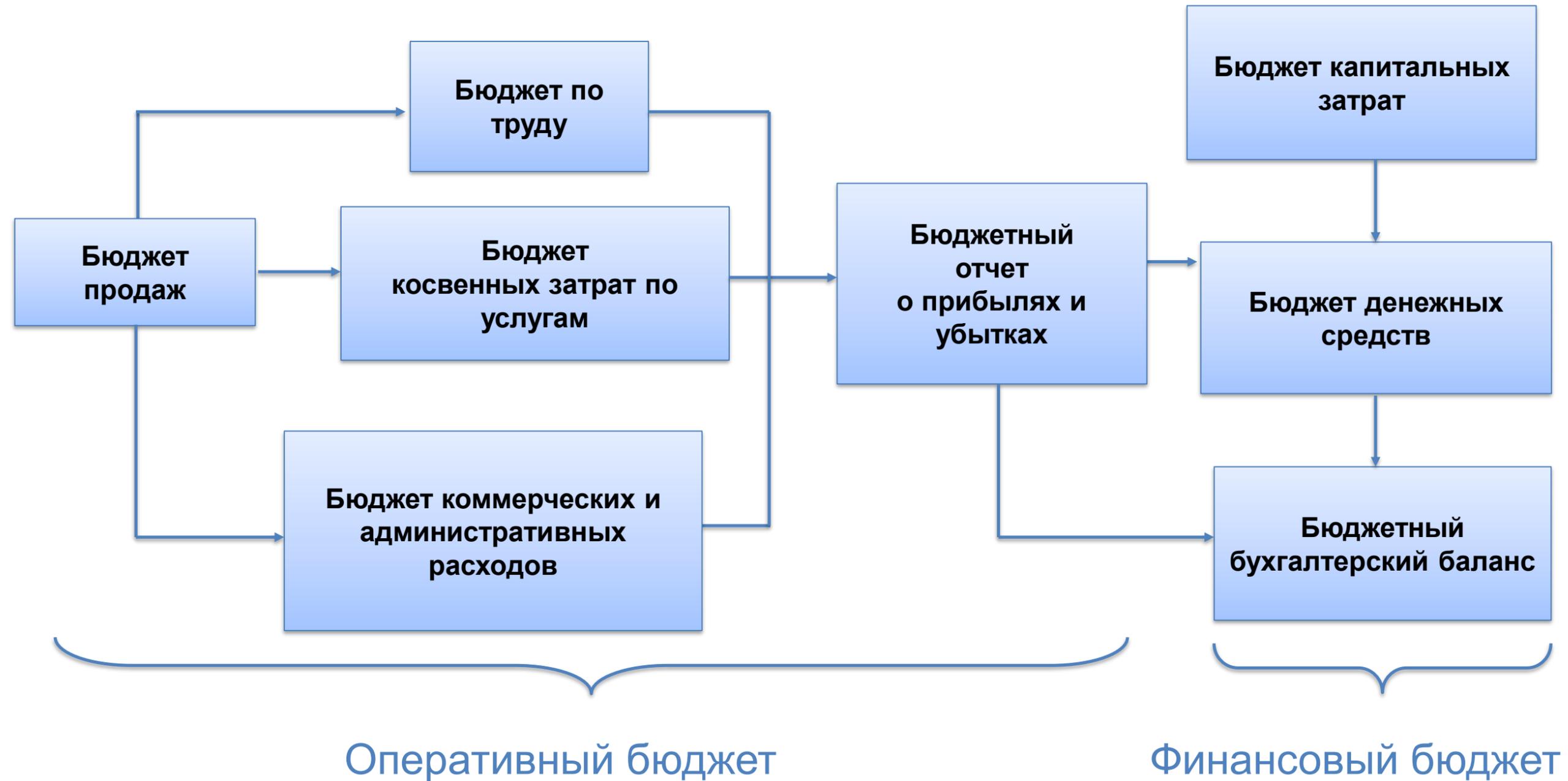
# Общий бюджет



# Общий бюджет для торговых организаций



# Общий бюджет для сервисных организаций





# Финансовый контроль

**Основан на управлении по отклонениям, т.е. на принятии управленческих мер по существенным отклонениям, как неблагоприятным, так и благоприятным**

# Компания Никойл Индастри

## Отчет о выполнении плана за год, оканчивающийся 31 декабря 19х1 г.

Статьи затрат	Бюджет	Факт	Отклонение
Прямые материалы	\$ 42,000	\$ 46,000	\$ (4,000)
Прямой труд	\$ 68,250	\$ 75,000	\$ (6,750)
Общепроизводственные расходы			
Переменные			
Непрямые материалы	\$ 10,500	\$ 11,500	\$ (1,000)
Непрямой труд	\$ 14,000	\$ 15,250	\$ (1,250)
Коммунальные расходы	\$ 7,000	\$ 7,600	\$ (600)
Прочие	\$ 8,750	\$ 9,750	\$ (1,000)

# Компания Никойл Индастри

## Отчет о выполнении плана за год, оканчивающийся 31 декабря 19x1 г.

Статьи затрат	Бюджет	Факт	Отклонение
<b>Постоянные</b>			
			\$
Зарплата контролеров	\$ 19,000	\$ 18,500	500
Амортизация	\$ 15,000	\$ 15,000	-
Коммунальные расходы	\$ 4,500	\$ 4,500	-
			\$
Прочие	\$ 10,900	\$ 11,100	(200)
<b>ИТОГО</b>	<b>\$ 199,900</b>	<b>\$ 214,000</b>	<b>(14,300)</b>

Примечание

Бюджет рассчитан на ожидаемый выпуск 17 500 единиц продукции

Фактические затраты приведены на объем выпуска 19 100 единиц продукции

# Компания Никойл Индастри

## Отчет о выполнении плана за год, оканчивающийся 31 декабря 19x1 г.

Статьи затрат	Бюджет	Факт	Отклонение
			\$
Прямые материалы	\$ 45,840	\$ 46,000	(160)
			\$
Прямой труд	\$ 74,490	\$ 75,000	(510)
Общепроизводственные расходы			
Переменные			
			\$
Непрямые материалы	\$ 11,460	\$ 11,500	(40)
			\$
Непрямой труд	\$ 15,280	\$ 15,250	30
			\$
Коммунальные расходы	\$ 7,640	\$ 7,600	40

# Компания Никойл Индастри

## Отчет о выполнении плана за год, оканчивающийся 31 декабря 19х1 г.

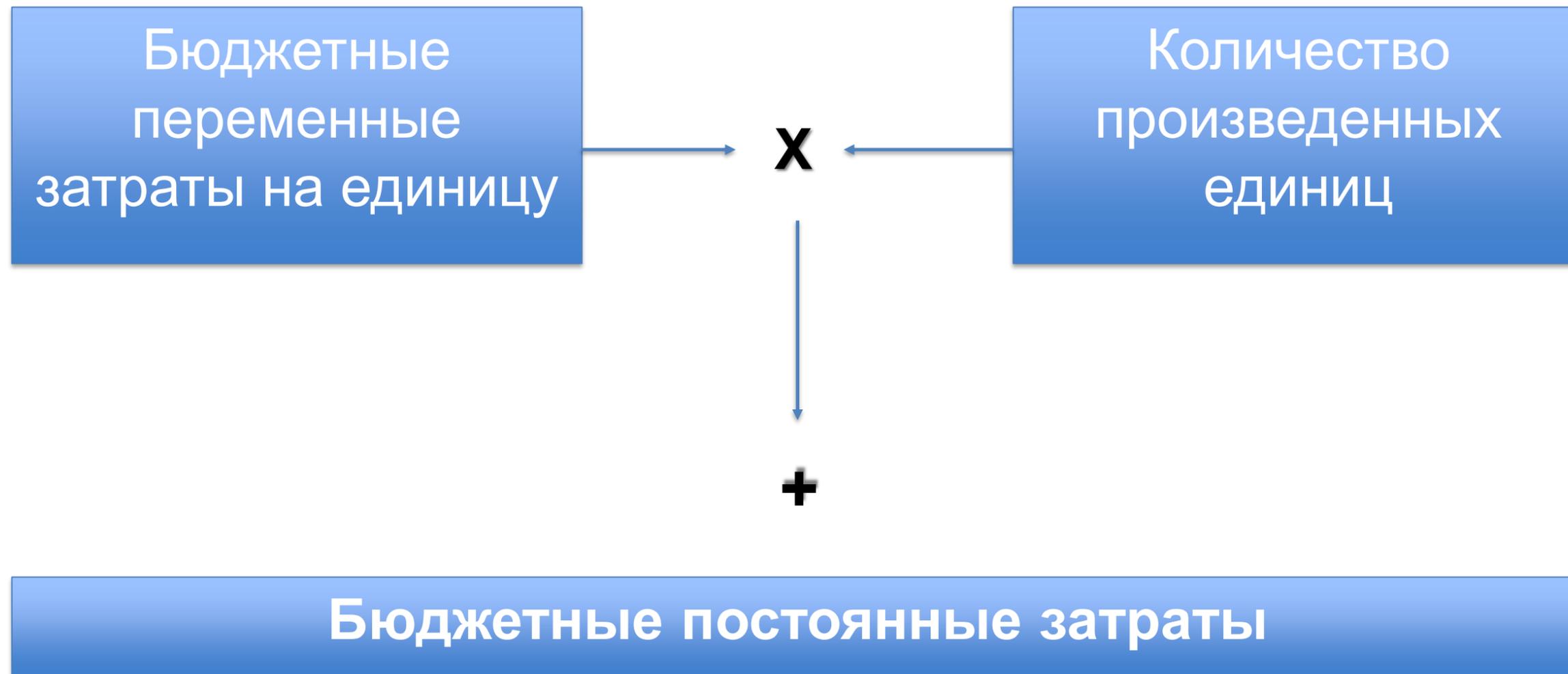
Статьи затрат	Бюджет	Факт	Отклонение
<b>Постоянные</b>			
			\$
Зарплата контроллеров	\$ 19,000	\$ 18,500	500
Амортизация	\$ 15,000	\$ 15,000	-
Коммунальные расходы	\$ 4,500	\$ 4,500	-
			\$
Прочие	\$ 10,900	\$ 11,100	(200)
			\$
<b>ИТОГО</b>	<u>\$ 213,660</u>	<u>\$ 214,000</u>	<u>(540)</u>



## Гибкий бюджет

**Учитывает влияние изменений объема деятельности на величину выручки и затрат**

# Формула гибкого бюджета





## Нормативные затраты

**Представляют собой тщательно  
предопределенные реалистичные затраты,  
которые обычно выражаются в расчете на  
единицу продукции**



## **Нормативные затраты прямых материалов**

- Нормативное количество прямых материалов
- Нормативная цена прямых материалов

## **Нормативные затраты прямого труда**

- Нормативная ставка оплаты прямого труда
- Нормативное рабочее время

## **Нормативные общепроизводственные расходы**

представляют собой сумму оценок переменных и постоянных общепроизводственных расходов в следующем учетном периоде

# Расчет нормативных коэффициентов общепроизводственных расходов

**Нормативный  
коэффициент  
переменных ОПР**

=

**Планируемые переменные ОПР**  
-----  
**Ожидаемое количество нормо-часов  
прямого труда**

**Нормативный  
коэффициент  
постоянных ОПР**

=

**Планируемые постоянные ОПР**  
-----  
**Нормальная мощность в нормо-часах  
прямого труда**