## М.К. САНИН

## УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ



Санкт-Петербург 2010

### МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

# САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, МЕХАНИКИ И ОПТИКИ

# М.К. Санин УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ

Учебное пособие



Санкт-Петербург 2010

#### Санин М.К.

Управленческий учет: Учебное пособие. — СПб : СПбГУ ИТМО, 2010. — 80 с.

Материалы учебного пособия позволяют студентам получить необходимые знания об одной из важнейших операционных функций системы управления и учета организацией – управленческом учете. Учебное пособие предназначено для использования в учебном процессе обучающимися 080700 студентами, ПО специальности «Бизнесинформатика» и разработано в соответствие с требованиями действующих учебных планов.

Рекомендовано к печати Ученым советом Гуманитарного факультета 21 декабря 2010 года, протокол № 12.

Рецензент: д.э.н., профессор Войтоловский В.Н.



В 2009 году Университет стал победителем многоэтапного конкурса, в результате которого определены 12 ведущих университетов России, «Национальный которым присвоена категория исследовательский университет». Министерством образования и науки Российской Федерации была утверждена Программа развития государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования Петербургский государственный университет информационных технологий, механики и оптики» на 2009–2018 годы.

© Санкт-Петербургский государственный университет информационных технологий, механики и оптики, 2010

## СОДЕРЖАНИЕ

Вв	едени	re	4
1.	Суш	ность и основные положения управленческого учета и	
	конт	роллинга	6
2.	Клас	сификация и анализ затрат	11
3.			
	3.1.	Полная себестоимость единицы продукции	19
	3.2.	Попроцессный, попередельный и позаказный методы	
		калькулирования	25
	3.3.	Учет фактической себестоимости и нормативных затрат	
4.	Анал	пиз безубыточности	29
5.			
		Классификация бюджетов	
		Генеральный бюджет и этапы его разработки, выделение цег	
		затрат и ответственности	-
	5.3.	Целевые показатели и целевые нормативы бюджетов	
	5.4.	Бюджетный регламент	
	5.5.	Моделирование показателей бюджета	
	5.6.	Контроль реализации бюджета. Анализ отклонений	
6.	1		
	6.1.		
	6.2.	Организационно-методические основы создания системы	
		контроллинга на предприятии	77
Ли	терат	ypa	
	- 1- 50 -	J Γ	

#### Введение

Развитие любой компании связано с прохождением определенные стадии жизненного цикла (см. рис. 1). На первой стадии создания компании, стадии становления, ее структура достаточно проста, денежные, информационные и материальные потоки невелики и просты по структуре. Основные риски, которые испытывает компания на данной стадии, связаны, как правило, с нехваткой денежных средств для реализации целей учредителей. Если бы компания имела опыт работы на рынке, то у нее существовали бы наработанные механизмы привлечения финансовых средств. Но на стадии «становления» отсутствует кредитная оборотные средства невелики, что делает невозможным получение под них необходимых для компании кредитов. Зато бизнес на данной стадии в силу своей простоты является прозрачным для собственника, он (собственник) может самостоятельно спрогнозировать потребность в ресурсах на ближайшую перспективу, рассчитать доходы и расходы. Безусловно, в этот момент самое главное – идея бизнеса, ее восприимчивость рынком, финансовые ограничиваются обеспечением достаточного уровня ликвидности.

Если компания успешно пережила кризисы, свойственные стадии становления, то начинается новый виток в ее истории – стадия роста, обладающая своими плюсами и минусами. С развитием бизнеса усложняется структура организации, возникает диверсификация продуктов и услуг, увеличиваются объемы денежных потоков, становится более сложным определение доходов и расходов по отдельным направлениям бизнеса и т.д. Все это ведет к возникновению ряда управленческих проблем. Сам собственник уже не может решать самостоятельно финансовые, управленческие, маркетинговые вопросы. Возникает передаче полномочий наемным сотрудникам профессионалам функциональных областей. Однако собственник должен иметь точную и актуальную информацию о результатах принимаемых сотрудниками решений, о рентабельности подразделений, продуктов, групп клиентов. Инструментарием, позволяющим получить является управленческий учет. Управленческий учет информацию. жизненно необходим компании, так как финансовый (бухгалтерский) учет дает представление о результатах деятельности компании в целом, но не позволяет найти точки роста организации, выявить подразделения с эффективность избыточными затратами, оценить управленческих решений.

Уже на стадии роста и далее, на стадии зрелости, успешность бизнеса во многом зависит от четкости формулирования целей и задач, миссии компании, стратегии, от объективности комплекса контрольных показателей, отражающих эффективность каждого человека и

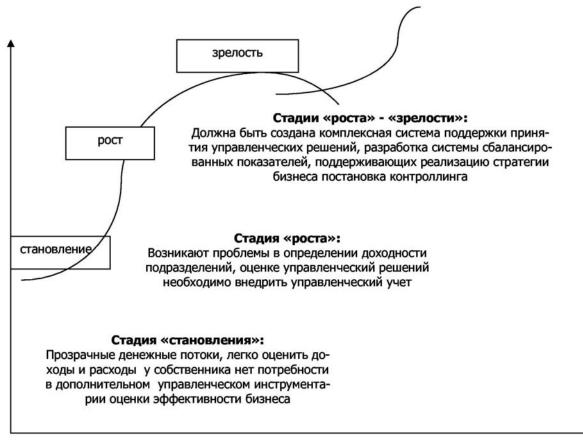


Рис. 1. Жизненный цикл компании

подразделения в организации, целесообразность принимаемых решений. В этот период компания должна внедрить контроллинг, нацеленный не только на корректный учет затрат и доходов, анализ управленческих решений, но и позволяющий оценить эффективность стратегии компании, построить систему показателей оценки деятельности всей компании, ее подразделений каждого отдельного сотрудника с учетом всех стратегий (маркетинговой, функциональных финансовой, производственной и т.д.). Таким образом, стратегии и миссия организации проецируются на все нижестоящие уровни и работники самых нижней уровней понимают, какой вклад они вносят в достижение целей компании, что от них требуется и как оценивается их работа. Таким образом, контроллинг не означает тотальный контроль, а ведет к тому, что компания становится самоконтролируемой, проблема разрешается на том уровне, где она возникла, вовлечение вышестоящих сотрудников или специалистов других подразделений происходит только в критических Например, кто должен контролировать просроченную ситуациях. бухгалтерия или отдел продаж? Еще дебиторскую задолженность несколько лет назад большинство ответило бы – бухгалтерия. Но просроченная задолженность возникает в результате некорректной оценки покупателей сотрудниками отдела продаж, а, следовательно, в первую

очередь они должны решать эту проблему, регулируя последующие отношения с этим клиентом и всей группой клиентов данного уровня Следовательно, бухгалтерия может является информации о действительном положении дел, руководитель отдела продаж – лицом, принимающим на ее основе управленческое решение и, ситуация не разрешается, юридическая служба если компании разрабатывает решения по взысканию долгов.

# 1. Сущность и основные положения управленческого учета и контроллинга

Управленческий учет – отрасль знаний, охватывающая вопросы расчета себестоимости продукции (товаров И услуг), выявления результата отдельного подразделения, определения перспективности работы с клиентами компании и иной информации о деятельности предприятия, создающая комплексную систему поддержки принятия управленческих решений. При этом управленческий учет не являются частью бухгалтерского учета, он является самостоятельным направлением информационного обеспечения управления, использующим в равной мере методы и принципы стратегического и оперативного менеджмента, реинжиниринга бизнес-процессов, бухгалтерского учета.

Современный управленческий учет можно определить как вид деятельности в рамках одной организации, который обеспечивает управленческий аппарат организации информацией, используемой для планирования, собственно управления и контроля за деятельностью организации.

**Цель управленческого учета** — ориентация управленческого процесса на достижение основных целей, стоящих перед предприятием. Для этого управленческий учет обеспечивает выполнение следующих функций:

- координация управленческой деятельности по достижению целей предприятия;
- информационная и консультационная поддержка принятия управленческих решений;
- создание и обеспечение функционирования общей информационной системы управления предприятием;
  - обеспечение рационального управленческого процесса.

На основе исследования, проведенного сотрудниками Манчестерского Университета при поддержке СІМА (The Chartered Institute of Management Accounts — Институт профессиональных бухгалтеров по управленческому учету) были сформулированы самые важные цели управленческого учета, определены перспективы их изменения в дальнейшем, выявлены наиболее востребованные технологии,

применяемые специалистами по управленческому учету и оценена их значимость (табл. 1.1), и сделан прогноз их развития на будущее. В следующей таблице отражены результаты проведенного исследования.

В зависимости от поставленных целей и решаемых задач управленческий учет подразделяется на стратегический и оперативный. В таблице 1.2 представлены основные характеристики стратегического и оперативного управленческого учета.

Таблица 1.1 **Технологические составляющие управленческого учета** 

Технологии	Значимость
Бюджеты	76%
Стратегический управленческий учет	65%
Анализ отклонений	62%
Непрерывное прогнозирование	59%
Расчет добавленной стоимости	39%
Учет затрат по видам деятельности	39%
Комплексное управление качеством	33%
Система сбалансированных показателей	31%
Метод стандарт-костинг	26%
Экономическая добавленная стоимость	24%
Цели	
Оценка эффективности деятельности организации	58%
Контроль затрат и финансовый контроль	40%
Интерпретация и представление результатов деятельности	35%
управленческого учета	
Максимизация прибыли	35%
Планирование / управление бюджетом	33%
Стратегическое планирование и принятие управленческих решений	32%
Внедрение бизнес-стратегий	29%
Генерирование и создание стоимости	25%
Внедрение и разработка новых информационных систем	25%
Интерпретация информации об операционной деятельности	23%

#### Таблица 1.2

Цели и задачи управленческого учета

цели и задачи управленческого учета					
Цели и Стратегический управленческий		Оперативный			
задачи	учет	управленческий учет			
Ориентация	Внешняя и внутренняя среда	Экономическая			
	предприятия	эффективность и			
		рентабельность деятельности			
		предприятия			
Горизонт	Стратегический	Тактический и оперативный			
управления					
Цели	Обеспечение выживаемости.	Обеспечение прибыльности и			
	Проведение антикризисной политики.	ликвидности предприятия			
	Поддержание потенциала успеха.	_			

	T	
Главные	• Участие в установлении	• Руководство при
задачи	количественных и качественных целей	планировании и разработке
	предприятия	бюджета (текущее и
	• Ответственность за стратегическое	оперативное планирование)
	планирование	• Определение узких и
	• Разработка альтернативных	поиск слабых мест для
	стратегий	тактического управления
	• Определение критических внешних	• Определение всей
	и внутренних условий, лежащих в	совокупности подконтрольных
	основе стратегических планов	показателей в соответствии с
	• Определение узких и поиск слабых	установленными текущими
	мест	целями
	• Определение основных	• Сравнение плановых
	подконтрольных показателей в	(нормативных) и фактических
	соответствии с установленными	показателей подконтрольных
	стратегическими целями	результатов и затрат с целью
	• Сравнение плановых (нормативных)	выявления причин,
	и фактических значений	виновников и последствий
	подконтрольных показателей с целью	отклонений
	выявления причин, виновников и	• Анализ влияния
	последствий данных отклонений	отклонений на выполнение
	• Анализ экономической	текущих планов
	эффективности (особенно инноваций и	• Мотивация и создание
	инвестиций)	систем информации для
		принятия текущих
		управленческих решений.

**Предметом управленческого учета** является производственная деятельность организации в целом и ее отдельных структурных подразделений.

**Объектами управленческого учета** являются издержки (текущие и капитальные) предприятия и его отдельных структурных подразделений — центров ответственности; результаты хозяйственной деятельности как всего предприятия, так и отдельных центров ответственности; внутренние цены, предполагающее использование трансфертного ценообразования, бюджеты и внутренняя отчетность.

В последнее время для предприятий актуальной становится не столько задача точного и полного определения себестоимости, сколько предотвращения неоправданных затрат, которых можно было бы избежать. Решением этой задачи стало появление системы «стандарт-кост», сравнивающей фактические затраты с нормированными. Учет затрат стал развиваться таким образом, чтобы руководство не только определяло затраты, но и более полно контролировала использование ресурсов, предупреждала возникновение неоправданных затрат. Решением этой проблемы стала реализация концепции центров ответственности, в соответствии с которой затраты не только рассматриваются в рамках всего

предприятия, но и дифференцируются по центрам ответственности с назначением ответственных лиц. В дальнейшем система «стандарт-кост» и учет по центрам ответственности трансформировались в метод «System in time» (точно во времени), где в основе анализа лежат отклонения от графика работ и стандартов (норм).Таким образом, учет затрат сосредоточился не на конечном продукте производства, а непосредственно на производственном процессе.

Как выше было сказано, с развитием компании происходит усложнение бизнес-процессов, увеличение всех видов потоков ресурсов (материальных, человеческих, денежных и т.д.), что приводит к необходимости создания комплексной системы управления компанией – контроллингу.

**Контроллинг** — это управленческая концепция, которая интегрирует все сферы информационной деятельности организации (финансы и учет, менеджмент и маркетинг) и на основе объективных данных о фактическом положении дел координирует деятельность различных служб для достижения оперативных и стратегических целей организации.

Базовые положения концепции контроллинга:

- организация представляется как «сложная открытая социальнотехническая система», имеющая определенные цели;
- обязательные фазы контроллинга постановка проблемы, поиск альтернатив, оценка, принятие решений, реализация и контроль;
- с помощью контроллинга обеспечивается интеграция и координация системы планирования и контроля хозяйственной деятельности;
- контроллинг является своеобразным механизмом саморегулирования организации, обеспечивающим обратную взаимосвязь в контуре управления; при этом интеграционная и объединяющая роль контроллинга состоит не только в интеграции фаз принятия решений, но и в объединении и координации планов различных функциональных направлений, структурных единиц и проектов;
- контроллинг выполняет функцию поддержки процесса управления и основными его направлениями являются формирование и совершенствование структуры системы планирования контроля, разработка реализации планово-контрольных расчетов, методов определение необходимой для процесса управления информации, ее источников и путей получения.

Таким образом, контроллинг может быть определен как целеориентированная система планирования и контроля, обеспечивающая интеграцию, системную организацию и координацию фаз процесса управления, функциональных областей, организационных единиц и проектов организации.

Существуют принципиальные отличия бухгалтерского учета от управленческого (табл. 1.3).

Таблица 1.3 Сравнительная характеристика управленческого и бухгалтерского учета

-	учета	X7 U (X7X7)	
Показатели	Бухгалтерский финансовый	Управленческий учет (УУ)	
	учет (БФУ)		
1.Обязательность	БФУ ведется по требуемой	УУ ведется по необходимости	
ведения учета	форме и с требуемой степенью	(желанию) руководства	
	точности независимо от	предприятия по формам и	
	желания руководства	правилам, установленным	
	предприятия	внутренними приказами	
		предприятия	
2. Цель ведения	Составление финансовых	Обеспечение внутреннего	
	документов для внешних	планирования, управления и	
	пользователей	контроля.	
		Цель управленческого учета во	
		времени непрерывна, перманентна	
		и достигается на короткий миг	
3. Пользователи	Внешние пользователи	Внутренние пользователи	
информации	2.10.11.10.11.10.11.10.11.11	Ziiy ip viiiii viii ii viii viiii	
4. Методы	Важнейшими элементами	УУ пользуется этими приемами, но	
ведения учета	метода БФУ являются счета и	не всегда. Запись информации не	
ведения у нета	двойная запись, документация	обязательно ведется по двойной	
	и инвентаризация	системе.	
5.Свобода	БФУ основан на общепринятых	УУ организуется исходя из целей и	
выбора	принципах, которые	задач управляющих, никак не	
выоора	регулируют запись, оценку и		
	1 2	1	
	информации, т.е. он до	предприятия. Управленческий учет в большей степени основан на	
	определенной степени		
	централизован	логике и опыте или на общей	
		приемлемости (можно говорить о	
		децентрализации управленческого	
	<b>D</b>	учета).	
6.Используемая	В денежном выражении	В денежном и натуральном	
информация	D.X.Y.	выражении	
7. Степень	БФУ документально	Для УУ требуется оперативная	
надежности	подтвержден, но, несмотря на	информация, поэтому используется	
информации	это, его оценки не могут быть	приближенная, прогнозируемая	
	абсолютно точными	информация	
8. Степень	Не представляет коммерческой	Как правило, является	
открытости	тайны	коммерческой тайной предприятия	
информации			
9.Периодичность	Устанавливается	Отчеты составляются по мере	
составления	законодательством	надобности: ежемесячно,	
отчетности		еженедельно, ежедневно, а иногда –	
		немедленно.	
10. Объект учета	Все предприятие	Отдельные центры ответственности	

#### 2. Классификация и анализ затрат

Для принятия оптимальных управленческих и финансовых решений необходимо знать затраты организации и, в первую очередь, разбираться в информации об операционных затратах. Анализ затрат позволяет оценить их эффективность, установить, не являются ли они чрезмерными, выявить уровень качественных показателей работы, правильно установить цены, регулировать и контролировать расходы, обоснованно планировать уровень прибыли и рентабельности своей деятельности.

Информация об издержках и затратах является существенным фактором для всех стадий управления хозяйственным объектом - анализа, планирования и контроля принятия решений.

Смысл терминов «затраты», «расходы» может быть различным в зависимости от целей и функций управления.

Часто в экономической литературе термин «затраты» (costs) отождествляется с понятием расходы. Однако более внимательное изучение этих категорий свидетельствует об их серьезном различии. В соответствии с Международными стандартами бухгалтерского учета расходы (expenses) включают в себя убытки и затраты, которые возникают в ходе основной деятельности предприятия. Они, как правило, принимают форму оттока или уменьшения актива. Расходы признаются в отчете о прибылях и убытках на основании непосредственной связи между понесенными затратами и поступлениями по определенным статьям дохода. Такой подход называется соответствием расходов и доходов. Таким образом, в учете все доходы должны соотноситься с затратами на их получение, называемыми расходами (принцип соотнесения доходов).

Соответственно понесенные или истекшие затраты, которые не принесли ожидаемых или требуемых доходов в течение определенного периода, будут считаться убытками (losses).

Очевидно, что срок действия не всех затрат заканчивается с истечением некоторого учетного периода. Затраты, которые призваны обеспечивать получение доходов и после истечения конкретного периода/периодов, представляют собой **активы**.

Правила и процедуры отражения затрат предприятиями в бухгалтерской отчетности (т.е. отчетности для внешних пользователей) определяются и регулируются действующим законодательством (В РФ – 25 глава НК РФ). Государство устанавливает определенные принципы и стандарты, по которым налогоплательщики обязаны вести учет затрат на производство и реализацию продукции (работ, услуг), регламентирует порядок их начисления и списания.

Бухгалтерский учет затрат в РФ регулируется ПБУ 10/06 "О расходах организации". В целом, согласно нормативным актам затраты, включаемые в себестоимость продукции, учитываются по пяти основным признакам:

- материальным затратам (за вычетом стоимости возвратных отходов);
  - затратам на оплату труда.
  - отчислениям на социальные нужды.
  - амортизации основных фондов.
  - прочим затратам.

Следует отметить, что информация о затратах и издержках, подготавливаемая и отражаемая в стандартной отчетности согласно установленным правилам и процедурам, мало полезна для принятия большинства управленческих решений. Например, она не является адекватной базой для определения рентабельности и убыточности продукции, оценки конкурентоспособности, рыночного ценообразования, анализа затрат и т.д.

Как правило, в процессе принятия перечисленных и других решений используются данные управленческого учета, ориентированного на обеспечение менеджеров необходимой информацией.

В общем случае, управление затратами — это умение экономить ресурсы, добиваться максимальной отдачи от их использования.

Управление затратами предполагает:

- знание того, где, когда и в каких объемах расходуются ресурсы предприятия;
- прогноз того, где, для чего и в каких объемах необходимы дополнительные финансовые ресурсы;
  - принятие мер для оптимизации их структуры;
- умение обеспечить максимально высокий уровень отдачи от использования ресурсов.

Эффективное управление затратами позволяет:

- повысить конкурентоспособность продукции за счет более низких издержек и, следовательно, цен;
- иметь реальную информацию о себестоимости отдельных видов продукции;
  - использовать гибкие подходы к ценообразованию;
- получать объективные данные для составления бюджета предприятия;
- осуществить оценку деятельности каждого подразделения предприятия;
- принимать обоснованные и эффективные управленческие решения

Важнейшая задача любой организации - увеличение сбыта - связано с рядом ограничений, как внешнего, так и внутреннего характера. К первым относится величина рыночного спроса на товары. Внутренние ограничения связаны с объемами дополнительного финансирования, необходимыми для расширения производства, а также ростом издержек на сбыт. В то же время снижение затрат дает конкурентные преимущества, связанные с возможностью осуществления более гибкой ценовой политики.

Отсутствие эффективной системы управления затратами, как правило, влечет за собой негативные последствия. Наиболее существенными из них являются:

- дополнительный (излишний) расход денежных средств;
- установление необоснованных цен на продукцию;
- ресурсы направляются на «не те» продукты, деятельность или покупателей;
  - рост издержек вследствие неэффективного управления;
  - падение рентабельности.

Неэффективное управление затратами часто бывает в числе основных причин банкротства предприятия.

В дальнейшем под затратами мы будем понимать потребленные ресурсы или деньги, которые нужно заплатить за ресурсы, товары или услуги. При этом термины затраты и издержки, за исключением особых случаев, будут рассматриваться как синонимы.

В управленческом учете классификация затрат весьма разнообразна и зависит от того, какую управленческую задачу необходимо решить (табл. 2.1).

Таблица 2.1 **Классификация затрат в управленческом учете** 

Классификация затрат Задачи Расчет себестоимости Входящие и истекшие произведенной продукции, Прямые и косвенные Основные и накладные оценка стоимости запасов полученной прибыли Входящие в себестоимость (производственные) и затраты отчетного периода (периодические) Одноэлементные и комплексные Принятие решения Постоянные (условно-постоянные) И планирование переменные Принимаемые и не принимаемые в расчет при оценках Безвозвратные затраты Вмененные (упущенная выгода) Предельные и приростные Планируемые и непланируемые Контроль и регулирование Регулируемые и нерегулируемые

Оптимальное решение задачи **расчета себестоимости, оценки запасов и получения прибыли** требует распределения затрат по следующим группам:

#### Входящие и истекшие затраты

*Входящие затраты* — это те средства, ресурсы, которые были приобретены, имеются в наличии и, как ожидается, должны принести доходы в будущем.

Если эти средства (ресурсы) были в течение отчетного периода израсходованы для получения доходов и потеряли способность приносить доход в дальнейшем, то они переходят в разряд *истекших*.

Так, стоимость сырья и материалов, отнесенная к реализованной продукции, относится к истекшим затратам, а амортизация оборудования, вошедшая в себестоимость выпущенной, но еще не реализованной продукции, относится к входящим затратам.

#### Прямые и косвенные затраты

Прямые затраты — затраты, которые можно непосредственно отнести на некоторый продукт. Если компания прекращает выпуск данного продукта, то и прямые затраты также исчезают. К прямым затратам относят прямые материальные затраты и прямые затраты на оплату труда.

*Косвенные* затраты – затраты, которые нельзя непосредственно связать с данным продуктом.

Примеры прямых затрат: заработная плата рабочих, выпускающих только один вид продукции, или определяемая сдельным методом: стоимость основных видов сырья и материалов. Примеры косвенных затрат: заработная плата вспомогательных рабочих, амортизация оборудования, используемого для выпуска нескольких видов продукции.

#### Основные и накладные затраты

*Основными* называются затраты, непосредственно связанные с технологическим процессом производства.

*Накладные* расходы образуются в связи с организацией, обслуживанием производства и управлением им.

Основные затраты: стоимость основных материалов, заработная плата основных рабочих, амортизация оборудования основных производственных цехов. Накладные затраты: затраты на содержание склада, котельной.

#### Производственные и внепроизводственные затраты

Производственные затраты - входящие в себестоимость продукции – это материализованные затраты, и поэтому их можно инвентаризировать; они состоят из трех элементов: прямые материальные затраты, прямые затраты на оплату труда и общепроизводственные затраты.

Внепроизводственные затраты, или затраты отчетного периода (периодические затраты), – это издержки, которые нельзя

проинвентаризировать. В управленческом учете данные затраты иногда называются издержками определенного периода, так как их размер зависит не от объемов производства, а от длительности периода.

#### Одноэлементные и комплексные затраты

*Одноэлементными* называют затраты, которые на данном предприятии не могут быть разложены на слагаемые.

*Комплексные* затраты состоят из нескольких экономических элементов. (Наиболее ярким примером являются цеховые (общепроизводственные) затраты, в которые входят практически все элементы).

Для принятия решений и планирования необходимо различать следующие группы затрат.

#### Постоянные, переменные и полупеременные затраты

Переменные затраты в сумме изменяются в прямой пропорции по отношению к изменению объема производства, но рассчитанные на единицу продукции, являются постоянными. Примеры: стоимость основных материалов, сдельная оплата труда.

Постоянные затраты в сумме не изменяются при изменении объема производства, относительно постоянны, рассчитанные на единицу зависят от изменения объема производства. Примеры: амортизация, оклады сотрудников.

Полупеременные затраты имеют одновременно переменные и постоянные компоненты. Часть этих затрат изменяется при изменении объема производства, а часть остается фиксированной в течение периода. Пример: заработная плата продавцов, включающая оклад и процент от выручки.

#### Затраты, принимаемые и не принимаемые в расчет при оценках

Процесс принятия управленческого решения предполагает сравнение между собой несколько альтернативных вариантов с целью выбора из них наилучшего. Сравниваемые при этом показатели можно разбить на две группы: *первые остаются неизменными* при всех альтернативных вариантах, *вторые варьируются* в зависимости от принятого решения. Поэтому целесообразно сравнивать между собой не все показатели, а лишь показатели второй группы, которые от варианта к варианту меняются.

Например, необходимо проанализировать какие виды продукции компании будет более выгодно реализовать. Понятно, что затраты делятся на те, которые будут изменяться в зависимости от принимаемого решения и те, которые остаются постоянными для всех вариантов. То есть они являются постоянными, не зависящими от выбранного варианта. Как правило, стоимость закупаемых товаров для перепродажи будет изменяться в зависимости от выбранного варианта, а затраты на работу отдела логистики, аренду магазинов, оклады сотрудников останутся

постоянными. В данном случае постоянные/переменные затраты определяются как функция выбранного варианта. Такой подход позволяет в аналитических таблицах скрыть для анализа постоянные затраты и основное внимание сконцентрировать на тех затратах, которые зависят от выбранного варианта, а значит на которые можно влиять. Использование описанного принципа позволит сэкономить время, особенно в тех ситуациях, когда анализ проводится сотрудниками различных отделов, которым нужно быстро вникнуть в ситуацию.

#### Безвозвратные затраты

*Безвозвратные затраты* — это истекшие затраты, которые ни один альтернативный вариант не способен откорректировать.

#### Вмененные (воображаемые) затраты

*Вмененные затраты* — это по существу упущенная выгода предприятия. Это возможность, которая потеряна или которой жертвуют ради выбора альтернативного управленческого решения.

Если у компании существует некоторое помещение, которое она использует под склад, то доходы, которые можно было бы получить в случае сдачи помещения в аренду, являются вмененными затратами компании.

#### Приростные и предельные затраты

Приростные затраты являются дополнительными и появляются в результате изготовления или продажи дополнительной партии продукции. В приростные затраты могут включаться, а могут и не включаться постоянные затраты. Если постоянные затраты изменяются в результате принятого решения, то их прирост рассматривается как приростные затраты. Если постоянные затраты не изменяются в результате принятого решения, то приростные затраты будут равны нулю.

Приростные затраты определяются на весь дополнительный объем производства (продаж).

*Предельные* затраты – дополнительные затраты в расчете на единицу продукции.

#### Планируемые и непланируемые затраты

Планируемые — это затраты, рассчитанные на определенный объем производства. В соответствии с нормами, нормативами, лимитами и сметами они включаются в плановую себестоимость продукции.

*Непланируемые* – затраты, которые отражаются только в фактической себестоимости.

Для **контроля и регулирования** следует выделять *регулируемые и нерегулируемые затраты*: *регулируемые* затраты подвержены влиянию менеджера центра ответственности, на *нерегулируемые* он воздействовать не может.

#### 3. Управление затратами и стоимостью продукции

Основой управления затратами является калькулирование. Калькулирование определяется как система экономических расчетов себестоимости единицы отдельных видов продукции (работ, услуг), методы которых могут быть различны (рис. 3.1). Калькулирование - это способ учета затрат.

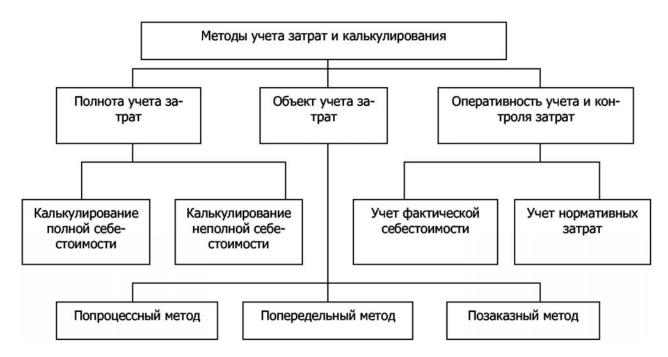


Рис. 3.1. Классификационная схема методов учета затрат и калькулирования

Методы калькулирования различаются, во-первых, по полноте затрат, входящих в себестоимость. В полную себестоимость включаются прямые и косвенные (накладные) затраты. Метод калькулирования затрат по полной себестоимости (absorption costing) предполагает разнесение всех затрат по видам выпущенной продукции. При этом сумма прямых затрат, относимых на конкретный товар, определяется однозначно, так как она (сумма) полностью зависит от технологии выпуска продукта. Косвенные затраты необходимы выпуска нескольких (накладные) ДЛЯ продукции (услуг), поэтому требуется разработка специального метода перераспределения этих затрат между продуктами (услугами). От точности выбранного метода будет зависеть корректность себестоимости продукта, а значит и грамотность управленческих решений, принятых на основе полученной себестоимости, о целесообразности дальнейшего выпуска продукта или снятии его с производства. Существует ряд различных методов отнесения и распределения накладных расходов, на которых мы остановимся чуть позже (раздел 3.1 и 3.2). А пока компания не внедрила

полной себестоимости методику точного расчета практическое применение находит неполная себестоимость, или учет затрат с калькулированием усеченной себестоимости (direct costing), который предполагает разделение всех затрат на постоянные и переменные. При этом постоянные расходы учитываются как затраты периода и не Эта себестоимость продукции. методика включаются себестоимости используется для принятия краткосрочных оперативных решений (например, о выпуске дополнительной единицы продукции), расчета прибыльности продукции, проведения анализа «затраты-выпускприбыль», определения цены на дополнительные партии продукции и анализа решений по краткосрочному изменению отпускных цен. Такая «усеченная» себестоимость стала базой для проведения маржинального анализа, то есть анализа при котором постоянные затраты вообще не рассматриваются, а оценивается только переменная часть затрат.

При методе учета полных затрат себестоимость реализованной продукции будет, как правило, больше, чем при методе переменных затрат, потому что в этом случае все производственные затраты как переменные, так и постоянные, включаются в производственную себестоимость. Все производственные затраты такие, как прямые материальные, прямые трудовые, так и общепроизводственные расходы распределяются между остатками незавершенного производства, остатками готовой продукции и себестоимостью реализованной продукции.

При методе учета усеченных затрат при расчете себестоимости единицы продукции учитывают только переменную часть производственных расходов, а все постоянные расходы рассматривают как затраты, относимые на период времени. Следовательно, постоянные затраты не относятся к остаткам незавершенного производства, остаткам готовой продукции на складе и себестоимости реализованной продукции, а полностью списываются на уменьшение операционной (выручки).

Во-вторых, методы расчета себестоимости подразделяются в зависимости от объекта учета затрат. Если рассматривается продукт серийного производства, все выпущенные единицы однотипны, то для себестоимости используется калькулирования попроцессный попередельный метод (для компаний с простой технологией производства - попроцессный метод; а в случаях, когда производственный процесс состоит из нескольких технологических переделов, - попередельный). Например, нефтедобывающие компании используют попроцессный метод; а нефтеперерабатывающие, у которых в процессе переработки появляется сложная цепочка продуктов, – попередельный. Если компания производит продукцию с индивидуальными характеристиками, каждый продукт имеет свои особенности, то затраты должны аккумулироваться по каждому конкретному продукту-заказу. И метод называется позаказный.

качестве примеров можно назвать компании, занимающиеся разработкой web-сайтов, производством товаров класса «люкс» (яхты, машины). (Подробно эти три метода рассматриваются в разделе 3.3.)

В-третьих, учет затрат может осуществляться исходя из понимания сроков и возможности регулирования и коррекции в течение планового периода, то есть, с точки зрения оперативности учета и контроля. В этой связи себестоимость товаров (услуг) подразделяется на фактическую, рассчитанную на основе возникших в течение отчетного периода затрат на сырье, материалы, оплату труда, электроэнергию и т. д.; и себестоимость плановую ту, которую компания определяет на основе нормативов по всем видам затрат и отражает в планах и бюджетах.

Учет затрат и калькулирование себестоимости продукции — один из важнейших разделов управленческого анализа. Именно себестоимость производства единицы продукции является основой для принятия большого числа управленческих решений, например:

- выпуск какой продукции продолжать или прекратить;
- производить или покупать комплектующие изделия;
- какую установить цену на продукцию;
- покупать ли новое оборудование;
- менять ли технологию и организацию производства.

### 3.1. Полная себестоимость единицы продукции

Вернемся к способам отнесения накладных расходов при калькулировании затрат по полной себестоимости, но прежде разберём само понятие полной себестоимости и ее элементов.

**Полная себестоимость единицы продукции** — это ее прямая себестоимость плюс перераспределенные на нее косвенные затраты.

При этом полная себестоимость состоит, как правило, из **производственной себестоимости, коммерческих расходов** и **административных расходов.** 

**Производственная себестоимость** используется для оценки производства и покупки запасов. Может включать в себя прямые и косвенные производственные затраты, но не включает затраты на административные и коммерческие расходы.

3.2., видно ИЗ рис. полная себестоимость включает производственные (стоимость приобретенных товаров для торговых коммерческие административные компаний), И затраты. Производственные затраты делятся на прямые материальные затраты (стоимость сырья, материалов, полуфабрикатов, закупаемых компанией у внешних производителей) и добавленные затраты (заработная плата сотрудников компании, затраты электроэнергию, на амортизация оборудования и т.д.). Таким образом, прямые материальные затраты –

стоимость будущего продукта, произведенная компаниями-поставщиками, а добавленные затраты – стоимость, созданная самой компанией.

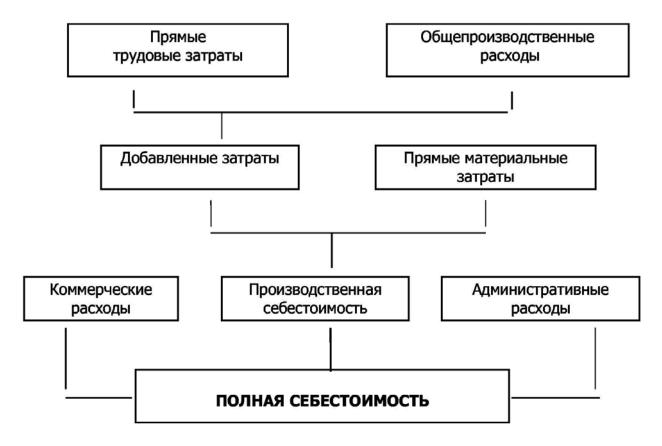


Рис. 3.2. Структура полной себестоимости

Как уже выше отмечалось, корректность рассчитанной себестоимости зависит от того, насколько экономически грамотно были перераспределены косвенные (накладные) затраты между продуктами, выпускаемыми компанией. Сложности при определении суммы затрат, относимой на конкретный продукт, возникают при распределении:

- общепроизводственных затрат;
- косвенных коммерческих затрат;
- административных затрат.

Для перераспределения накладных расходов при калькулировании полной себестоимости применяют следующие методы.

Учет накладных расходов «котловым» методом

При «котловом» методе все накладные расходы предприятия распределяются на произведенный продукт (подразделение, клиента) в соответствии с единой базой распределения. Название метода полностью себя оправдывает: все накладные затраты суммируются («валятся в один котел») и делятся на количество единиц, соответствующих отчетному периоду, выбранной базы распределения. При этом специфика накладных затрат, присущих различным подразделениям, не учитывается. В качестве

базы распределения можно выбрать стоимость прямых материалов, фонд оплаты труда основных производственных рабочий (прямая заработная плата), общую величину прямой себестоимости, время работы основных производственных рабочих или время работы станков (машино-часы), выручку от реализации по группам товаров и т.д.

Учет накладных расходов традиционным методом

Само название «традиционный» говорит о том, что сегодня 90% компаний должны использовать данный метод в своих расчетах. Однако, как показывает практика, несмотря на наличие средств вычислительной техники и в бухгалтерии, и в планово-экономическом отделе данный метод либо не применяется, либо находится на стадии внедрения в большинстве российский компаний. Объясняется это, прежде всего, тем, что системы принятия управленческих решений стали создаваться в последние годы, до этого под словом «учет» понимался только бухгалтерский учет. Движение вперед стало обеспечиваться и достаточно большим кругом программным продуктов, предлагаемых российскими и зарубежными компаниями, разработавшими функцию распределения накладных расходов в блоках управленческого учета и контроллинга.

Процедура исчисления ставок распределения накладных расходов для отдельных центров затрат:

- распределить все общезаводские накладные расходы по центрам затрат производства и обслуживания;
- перераспределить накладные расходы центров затрат обслуживания на центры затрат производства;
- рассчитать соответствующие ставки распределения накладных расходов для каждого центра;
  - отнести накладные расходы центров затрат на продукты.

Учет взаимных услуг обслуживающих подразделений

Обслуживающие подразделения помимо услуг производственным подразделениям оказывают услуги и друг другу. Например, отдел кадров оказывает услуги электростанции, отделу технического обслуживания и складу. При таком взаимодействии процесс распределения затрат усложняется, так как каждое обслуживающее подразделение начинает накапливать затраты других подразделений.

Применяются два основных метода распределения расходов обслуживающих подразделений: метод повторного распределения и метод системы уравнений.

Учет затрат по функциям (по видам деятельности)

Данный метод учета затрат основан на стратегическом анализе издержек и построении цепочки ценностей.

Стратегический анализ издержек включает в себя сравнение издержек фирмы с ее основными конкурентами по всему бизнес-процессу - от покупки сырья до цен, уплаченных за товар конечными потребителями.

Важнейшим инструментом стратегического анализа издержек является цепочка ценностей, определяющих деятельность, функции и процессы по разработке, производству, маркетингу, доставке и поддержке продукта или услуги.

При этом к основной деятельности относят следующие ее виды.

- 1. Материально-техническое обеспечение виды деятельности, издержки и активы, связанные с приобретением топлива, энергии, сырья, компонентов, товаров от продавцов; приемка, хранение и отсортировка продукции поставщиков; контроль; управление материально-техническими запасами.
- 2. Изготовление виды деятельности, издержки и активы, направленные на превращение потока сырья в конечный продукт сборка, упаковка, обеспечение (производство, функционирования оборудования, установка, сертификация качества товара, защита окружающей среды).
- 3. Доставка товара до потребителя виды деятельности, издержки и активы, связанные с физической доставкой товара до покупателя (складирование конечного продукта, обработка заказа, составление расписания, отгрузка, транспортировка).
- 4. Продажа и маркетинг виды деятельности, издержки и активы, имеющие отношение к усилиям по продаже, рекламе и продвижению товаров на рынок, маркетинговым исследованиям и планированию, поддержке лидеров и дистрибьюторов.
- 5. Обслуживание (сервис) виды деятельности, издержки и активы, предназначенные для обеспечения помощи покупателям в установке, доставке запасных частей, обслуживании и ремонте, для технического содействия, информирования покупателей и рассмотрения жалоб.

Вспомогательная деятельность включает:

- 1. Развитие исследований и разработок продукции, технологий и систем виды деятельности, издержки и активы, имеющие отношение к процессу исследования и развития продукта, сам процесс, улучшение процесса проектирования, разработка необходимого оборудования, развитие матобеспечения, системы телекоммуникаций, компьютерные разработки, новые возможности баз данных, развитие компьютерной системы поддержки.
- 2. Управление людскими ресурсами виды деятельности, издержки и активы, имеющие отношение к найму работников, подготовке, развитию и социальному обеспечению персонала, отношения между работниками, повышение профессионализма (мастерства).
- 3. Общее управление виды деятельности, издержки и активы, имеющие отношение к общему руководству, бухгалтерии и финансам, юридическим вопросам, безопасности, информационной системе управления, другие функции высшего руководства.

Пример, отражающий принципиальные отличия традиционного расчета себестоимости от оценки издержек по видам деятельности приведен в табл. 3.1.

Таблица 3.1 Отличия традиционного расчета себестоимости от оценки издержек по видам деятельности

Традиционный расчет		Оценка издержек по видам	
себестоимости по статьям бюджета		деятельности	
Заработная плата	10000	Проведение маркетинговых	13000
		исследований	
Электроэнергия на технологические	3000	Оформление заказов	2000
нужды			
Материалы	7000	Материалы	7000
Командировочные затраты	2000	Контроль качества выпускаемой	4000
		продукции	
Амортизация	8000	Экспедиторское обслуживание	14000
		внутренних процессов	
Другие общепроизводственные	15000	Проведение НИОКР	8000
постоянные затраты			
Прочие операционные затраты	25000	Внутреннее управление	22000
Итого	70000		70000

При учете затрат по функциям или видам деятельности важным является понимание и распределение этих видов деятельности в иерархической последовательности от участия в производстве конкретной единицы продукции, до обеспечения функционирования всей производственной структуры и предприятия в целом.

Рассмотрим подробно *к*лассификацию производственных видов деятельности (функций) в иерархической последовательности:

- 1. Виды деятельности на уровне единицы продукции.
- 2. Виды деятельности на уровне партии продукции.
- 3. Виды деятельности на уровне обеспечения выпуска продукта.
- 4. Виды деятельности на уровне обеспечения функционирования производственной структуры.

деятельности Виды на уровне единицы продукции осуществляются каждый раз, когда выпускается единица продукта или услуги. Расходы в этой категории включают затраты на труд основных работников, основные производственные материалы, энергию и другие расходы, которые осуществляются пропорционально времени машинной обработки (например, при техническом обслуживании). Виды деятельности на уровне единицы продукции потребляют ресурсы пропорционально числу единиц выпущенной продукции или объему реализации. Например, если компания выпустит на 10% больше единиц продукции, она использует больше на 10% труда основных работников, часов работы оборудования и энергии. Типичные факторы затрат для этого

уровня — час труда производственных работников, час работы оборудования и количество обработанного материала. Эти факторы издержек также применяются и в традиционных системах калькуляции себестоимости. Поэтому традиционные системы также хорошо подходят для распределения затрат на виды деятельности на уровне единицы продукции по целевым затратам.

Виды деятельности на уровне партии продукции – такие, как наладка оборудования или обработка заказа на закупку материалов, осуществляются каждый раз, когда выпускается партия продукции. Затраты на виды деятельности на уровне партии продукции зависят от числа выпущенных партий, но являются общими (или постоянными) для всех единиц продукции, входящих в партию. Например, закупка сырья и материалов потребляет ресурсы каждый раз, когда осуществляется обработка заказа о закупке. Однако используемые при этом ресурсы не зависят от числа единиц, включаемых в заказ о закупке. Другие примеры видов деятельности на уровне партии продукции – планирование производственных работ, контроль выпускаемой продукции Традиционные перемещение материалов. системы калькуляции себестоимости трактуют расходы, связанные с партиями, как постоянные сожалению, традиционные издержки. К системы не позволяют контролировать рост затрат, относимых на партию. Учет затрат по функциям направлен на распределение затрат, связанных со сложностью производственных процессов (наладка, обработка заказов потребителей и т.д.), видам продукции ИЛИ услуг, ДЛЯ которых требуется анализируемый вид деятельности.

Виды деятельности на уровне обеспечения выпуска продукта или предоставления услуги выполняются для того, чтобы обеспечить производство и реализацию отдельных продуктов и услуг. Другими примерами этого рода являются ресурсы на подготовку уведомлений о необходимости проведения инженерных доработок и непосредственное выполнение этих доработок, на проектирование и тестирование отдельных продуктов, а также на совершенствование выпускаемых моделей. Затраты виды деятельности на уровне обеспечения выпуска продукта осуществляются независимо от числа выпускаемой продукции или числа обрабатываемых партий, но расходы на них, как правило, с увеличением числа выпускаемой продукции возрастают. В функциональных системах как база учета на этом уровне обеспечения используется, например, число обрабатываемых уведомлений о необходимости проведения инженерных доработок, затраты на которые распределяются по выпускаемым видам продукции. Каплан и Купер расширили свои идеи до ситуаций, в которых целевыми затратами с эквивалентной продолжительностью обеспечения выпуска продукции являются заказчики, т.е. ввели категорию видов деятельности по обеспечению взаимодействия с заказчиками. Пример

такой деятельности – проведение рыночного исследования заказчиков (как отдельных, так и их групп), если они представляют собой целевую затрату.

Виды деятельности на уровне обеспечения функционирования производственной структуры – это последняя категория в данной классификации. Эти виды используются для поддержания базового производственного процесса на предприятии, они включают деятельность административного персонала, менеджеров производственного уровня и управление собственностью. Все эти виды осуществляются для поддержки функционирования организации в целом и являются общими для всей выпускаемой в организации продукции. На затраты на эти виды деятельности в значительной степени оказывает влияние уровень активности (увеличение или снижение объема производства и реализации). Поэтому эти затраты не распределяются по выпускаемой продукции, так как в отношении большинства принимаемых решений они являются неустранимыми и нерелевантными. Вместо этого они рассматриваются как общие затраты, понесенные в организации на выпуск всей продукции, и вычитаются единой составляющей из общей операционной маржи, получаемой от реализации всей этой продукции.

# 3.2. Попроцессный, попередельный и позаказный методы калькулирования

Попроцессный метод чаще всего применяется в добывающих отраслях промышленности, которые характеризуются массовым типом производства, непродолжительным производственным циклом, ограниченной номенклатурой выпускаемой продукции, единой единицей измерения и калькулирования, полным отсутствием либо незначительными размерами незавершенного производства. В таком случае может применяться метод простой калькуляции.

Если запасов готовой продукции у предприятия нет, используется простая одноступенчатая калькуляция. Себестоимость единицы продукции определяется делением суммарных издержек за отчетный период на количество произведенной за этот период продукции:

# Себестоимость единицы продукции = Совокупные затраты за отчетный период (в рублях) Количество произведенной за отчетный период продукции (в натуральном выражении)

В тех случаях, когда не вся произведенная за период продукция была реализована, на предприятии формируются запасы готовой продукции и себестоимость единицы продукции находится методом двухступенчатой простой калькуляции:

Себестоимость единицы продукции = 
$$\frac{3\pi p}{X\pi p} + \frac{3y\pi p}{Xy\pi p}$$

где:

3пр – совокупные производственные затраты отчетного периода, руб;

Зупр – управленческие и сбытовые издержки отчетного периода;

Xпр – количество единиц продукции, произведенной в данном отчетном периоде;

Хупр – количество единиц продукции, реализованной в отчетном периоде.

Часто попроцессный метод рассматривается как упрощенная разновидность попередельного калькулирования. Действительно, между – ними весьма условная грань.

**Попередельное калькулирование** используется в отраслях промышленности с серийным и поточным производством, когда одинаковые изделия проходят в определенной последовательности через все этапы, называемые переделами.

Сущность попередельного метода состоит в том, что прямые затраты отражаются в текущем учете не по видам продукции, а по переделам (стадиям производства), даже если в одном переделе можно получить продукцию разных видов.

Себестоимость единицы продукции определяют делением общей суммы производственных затрат, понесенных определенным подразделением за исследуемый промежуток времени, на количество единиц готовой продукции, произведенных за этот же промежуток времени.

#### Особенности:

- аккумулирование производственных затрат по подразделениям безотносительно к отдельным заказам;
- списание затрат за календарный период, а не за время, необходимое для выполнения заказа.

**Позаказный метод калькулирования** себестоимости — метод, используемый при изготовлении уникальной или выполняемой по специальному заказу продукции.

При этом методе затраты на производственные материалы, оплату труда производственных рабочих и общепроизводственные (косвенные) расходы относят на каждый индивидуальный заказ или партию продукции. При определении себестоимости изделия общие производственные затраты на каждый заказ делят на количество единиц продукции, изготовленных по данному заказу.

#### Особенности метода:

• аккумулирование данных обо всех понесенных затратах и отнесение их на отдельные виды работ или партии готовой продукции;

• аккумулирование затрат по каждой завершенной партии, а не за промежуток времени.

#### 3.3 Учет фактической себестоимости и нормативных затрат

Учет фактических затрат на производство строится на таких принципах, как полное и документально оформленное отражение первичных затрат на производство в системе учета предприятия; учетная регистрация их в момент возникновения в процессе производства.

Таким образом, учет «исторических» затрат исключает возможность оперативного контроля за использованием ресурсов, выявления и устранения причин перерасхода и недостатков в организации производства, нарушений технологических процессов, изыскания и мобилизации внутрихозяйственных ресурсов.

Нормативный метод учета затрат и калькулирования себестоимости характеризуется тем, что на предприятии по каждому виду изделия составляется предварительная нормативная калькуляция, то есть калькуляция себестоимости, исчисленная по действующим на начало месяца нормам расхода материалов и трудовых затрат.

Основные принципы нормативного учета затрат:

- 1. Предварительное составление нормативной калькуляции себестоимости по каждому изделию на основе действующих на предприятии норм и смет.
- 2. Ведение в течение месяца учета изменений действующих норм для корректировки нормативной себестоимости, определения влияния этих изменений на себестоимость продукции и эффективности мероприятий, послуживших причиной изменений норм.
- 3. Учет фактических затрат в течение месяца с подразделением их на расходы по нормам и отклонения от норм.
- 4. Установление и анализ причин, а также условий появления отклонений от норм по местам их возникновения.
- 5. Определение фактической себестоимости выпущенной продукции как суммы нормативной себестоимости, отклонений от норм и изменений норм.

Прообразом отечественной системы нормативного учета является метод «стандарт-кост».

Смысл системы «стандарт-кост» заключается в том, что в учет вносится то, что должно произойти, а не то, что произошло. Основная задача, которую ставит перед собой данная система, — учет потерь и отклонений в прибыли предприятия. В ее основе лежат четкое установление норм затрат материалов, энергии, рабочего времени, труда, зарплаты и других расходов, связанных с изготовлением какой-либо продукции.

Нормативные затраты, которые обычно выражаются в расчете на единицу готовой продукции. Нормативные затраты включают три элемента производственных затрат: прямые материальные затраты, прямые затраты труда, общепроизводственные расходы.

Для расчета применяются два подхода:

- 1) Записи прошлых лет.
- 2) На основании инженерного исследования.

Рассмотрим способы расчета нормативов по различным видам затрат.

Нормативы по материалам

Нормативные затраты = цена основных материалов Нормативная количество основных материалов материалов

Нормативы прямых материальных затрат определяются на основе товарных спецификаций, которые получаются после интенсивного изучения количества материалов, необходимых для каждой операции. Информацию о нормативных ценах дает отдел снабжения.

Нормативы прямых затрат труда

Чтобы установить нормативы затрат труда, следует проанализировать операциям. После деятельность ПО различным проведения тщательного хронометрирования устраняются нежелательные действия и выявляется наиболее эффективный способ производства. Потом производится определение количества нормо-часов, необходимых среднему работнику для выполнения задания. Неизбежные издержки, такие как поломка оборудования и техническое обслуживание, включаются в нормативное время.

Нормативы ставок заработной платы, как правило, являются результатом политики, проводимой компанией.

Нормативные нормативное нормативная прямые затраты = (по прямым труда трудозатратам) нормативная ставка прямой оплаты труда

Нормативы накладных расходов

В той части, где накладные расходы зависят от объемов производства, необходимо определить нормативную ставку переменных накладных расходов на единицу продукции. Не существует видимой прямой связи между объемом переменных накладных расходов и количеством произведенных товаров. Поэтому ставки переменных накладных расходов определяются путем изучения прошлой взаимосвязи и степенью активности подразделений. Для выяснения взаимосвязи между

различными показателями и переменными накладными расходами следует выбрать тот показатель, который наилучшим образом объясняет непостоянство затрат. Наиболее часто в качестве базы распределения переменных накладных расходов выбираются затраты рабочего или машинного времени.

Нормативный коэффициент переменных общепроизводственных расходов (ОПР) Количество нормочасов трудозатрат

Постоянные накладные расходы не зависят от изменения уровня активности в течение длительного периода. Поэтому для целей контроля за издержками бесполезно вычислять ставку постоянных накладных расходов на единицу базы распределения. Однако ее необходимо рассчитать, чтобы обеспечить перенесение постоянных накладных расходов на конечную продукцию. Наиболее часто используемые базы распределения — это рабочее и машинное время.

Нормативный Общие Нормальная коэффициент = постоянные / постоянных ОПР ОПР Нормальная трудозатрат

В зависимости от уровня трудности нормативы подразделяются на:

- 1. Базовые нормативы затрат;
- 2. Идеальные нормативы;
- 3. Достижимые в настоящее время нормативы.

### 4. Анализ безубыточности

Анализ безубыточности (break-even point – BEP) является основным инструментом принятия управленческих решений и позволяет определить объем продаж или выпуска, соответствующий безубыточной деятельности. Другими словами, он призван определить минимально допустимый объем производства или продаж продукта, при котором покрываются все расходы на его выпуск.

Для расчета точки безубыточности необходимо провести деление затрат на постоянные и переменные (данный вид классификации затрат изложен в разделе 2). При этом вначале целесообразно провести деление затрат на постоянные и переменные на основе экспертного подхода.

Под экспертным подходом понимается классификация затрат на основе имеющегося опыта, знаний, логических размышлений относительно динамики затрат, но при этом отсутствуют какие-либо вычислительные процедуры.

В случае возникновения трудностей по отнесению затрат к той или иной группе или необходимости количественной оценки величины постоянных или переменных затрат следует провести анализ статистических данных.

При нахождении точки безубыточности величина постоянных затрат должна быть скорректирована на величину инфляции, чтобы все затраты были максимально приближены к ожидаемым фактическим значениям расчетного периода. (Можно выбрать и другой подход: произвести расчет в текущих ценах, а затем сделать поправку на инфляцию для полученных итоговых значений).

Следует заметить, что большую долю затрат составляют полупеременные затраты, имеющие одновременно постоянный и переменный элементы. До начала анализа их так же необходимо разделить экспертным или статистическим методом к одному из видов затрат — постоянному или переменному.

В качестве инструментария на втором этапе можно использовать стандартные функции программного продукта *Excel*.

#### Расчет точки безубыточности

Анализ «затраты—объем—производство» — анализ поведения затрат, в основе которого лежит взаимосвязь затрат, выручки (дохода), объема производства и прибыли может быть представлен графически (см. рис. 4).

На рисунке 4.1 по оси X показан объем продаж или объем производства продукции (иногда для простоты анализа считают эти показатели равными, хотя на практике такое случается редко и стоит использовать именно объем производства), а по оси Y стоимостная величина выручки или затрат. При этом объем производства/продаж в натуральных единицах, а выручка (затраты) в денежных.

График постоянных затрат представляет собой прямую линию параллельную оси X, что означает неизменность величины данного вида затрат в зависимости от объема производства. И даже при полном отсутствие производства данные затраты имеют место быть. Переменные затраты начинаются в точке пересечения осей, что означает отсутствие затрат, при отсутствие производства и далее растут по мере роста объема производства, увеличиваясь пропорционально.

График общих затрат – показывает сумму значений переменных и постоянных затрат.

График выручки – отражает сумму выручки при стопроцентной реализации продукции при каждом из заданных объемов производства.

Критическая точка (BEP) – точка пересечения графика выручки и общих затрат и является точкой безубыточности. Она показывает тот объем производства, при котором предприятие еще не будет иметь прибыль, но уже не будет иметь убытка. Все значения объема

производства правее от данной точки будут прибыльными, слева – убыточными.

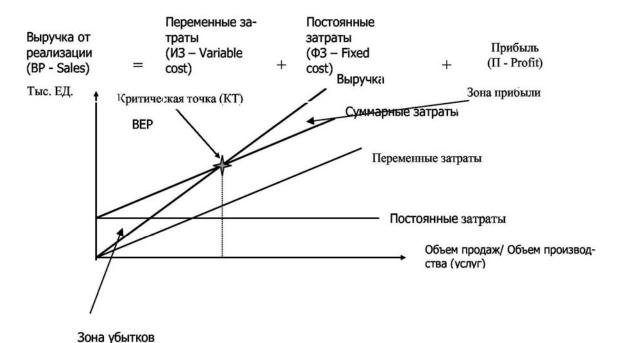


Рис. 4.1. Анализ «затраты-объем-производства»

Теперь рассмотрим несколько формул позволяющих рассчитать важные значения, с помощью данного вида анализа:

Прибыль до уплаты процентов и налога на прибыль (EBIT)

EBIT = Sales - (Variable Cost + Fixed Cost) =

= (Price - Variable\_C ost\_per\_unit) × Quantity - Fixed\_Cost =

= MP\_per\_unit × Quantity - Fixed\_Cost,

где Sales – выручка

Variable\_Cost – переменные затраты, Variable\_Cost\_per\_unit – переменные затраты на единицу продукции,

Fixed\_Cost – постоянные затраты

Price – цена

Quantity – количество произведенной продукции

MP\_per\_unit – маржинальная прибыль (то есть прибыль без учета переменных затрат) на единицу продукции.

Коэффициент MPR

Коэффициент MPR показывает долю маржинальной прибыли в выручке от реализации

$$\begin{aligned} & \text{MPR} = \frac{\text{Sales} - \text{Variable}\_\text{C osts}}{\text{Sales}} = \frac{\text{MP}}{\text{Sales}} = \\ & = 1 - \frac{\text{Variable}\_\text{C osts}}{\text{Sales}} = \frac{\text{Price} - \text{Variable}\_\text{C ost}\_\text{per}\_\text{un it}}{\text{Price}} = \\ & = 1 - \frac{\text{Variable}\_\text{C ost}\_\text{per}\_\text{un it}}{\text{Price}} = \frac{\text{MP}\_\text{per}\_\text{uni t}}{\text{Price}}. \end{aligned}$$

На основе расчета этого коэффициента строится маржинальный анализ. Основной постулат данного вида анализа — так как постоянные затраты не изменяются, то нет смысла их рассматривать. Другими словами единственным объектом маржинального анализа являются переменные затраты.

Ключевые положения маржинального анализа:

- 1. Предприятие должно продать по крайне мере столько единиц продукции, чтобы покрыть полностью постоянные затраты (MP×Q=Fixed\_Costs).
- 2. Каждая дополнительная проданная продукция (после покрытия всех постоянных затрат) увеличивает прибыль на величину маржинальной прибыли на единицу продукции.
- 3. Показатель маржинальной прибыли не зависит от изменений объема выпуска продукции (другими словами, доля маржинальной прибыли в единице и во всем объеме реализованного продукта будет одинаковой). Следовательно, он может быть использован для анализа издержек при различных объемах производства.

Рассмотрим другие ключевые показатели маржинального анализа и понятие операционного рычага

Запас прочности (предел прочности) в стоимостном (натуральном) выражении показывает, насколько денежных единиц (единиц продукции) может упасть выручка от реализации, чтобы предприятие оказалось в точке безубыточности:

где Sale – текущий объем производства/выручки,

Sale\* - объем производства/выручки в точке безубыточности

Запас прочности *в процентном выражении* показывает, насколько процентов может снизиться уровень продаж, чтобы предприятие оказалось в точке безубыточности.

$$SM = \frac{Q - BEP_{Q}}{Q} \times 100\% = \frac{Sales - BEP_{Sales}}{Sales} \times 100\%$$

где  $BEP_q$  – объем производства в точке безубыточности,

BEP<sub>Sales</sub> – объем выручки/продаж в точке безубыточности.

Одним из важнейших понятий анализа безубыточности является «операционный рычаг (operating leverage)».

Действие операционного рычага проявляется в том, что любое изменение выручки от реализации всегда порождает более сильное изменение прибыли.

Если доля постоянных затрат велика, говорят, что предприятие имеет высокий уровень производственного рычага, а, следовательно, и высокий операционный риск. Для такого предприятия даже незначительное изменение объемов производства может привести к существенному изменению прибыли, поскольку постоянные расходы приходится нести в любом случае – производится продукция или нет.

Рассмотрим формулы расчета уровня операционного рычага (DOL):

$$DOL = \frac{Q \times (Price - Variable\_C \circ sts\_per\_u \, nit)}{Quantity \times (Price - Variable\_c \, osts\_per\_u \, nit) - Fixed\_Cost \, s} = \frac{MP}{EBIT}$$

Уровень операционного рычага позволяет определить величину процентного изменения прибыли в зависимости от изменения продаж на 1%.

В связи с тем, что в основном предприятия выпускают несколько видов различной продукции, на практике чаще используется расчет операционного рычага в стоимостном выражении:

$$DOL = \frac{Sales - Variable\_C osts}{Sales - Variable\_C osts - Fixed\_Costs} = \frac{EBIT + FC}{EBIT}$$

#### Выводы:

- 1. При одинаковых суммарных затратах чем выше доля постоянных (ниже доля переменных) затрат, тем выше (ниже) уровень операционного рычага.
- 2. Чем ближе (дальше) расположен плановый уровень продаж по отношению к точке безубыточности, тем выше (ниже) будет операционного рычага, а, следовательно, и производственный риск предприятия.
- 3. Рост доли постоянных затрат даже при снижении переменных затрат на единицу продукции всегда ведет к необходимости выбора стратегии, нацеленной на рост объема реализации.

Определение искомого объема продаж для получения планируемой прибыли:

$$Q^{\bullet} = \frac{EBIT + FC}{MP \text{ per unit}}$$

#### 5. Оперативное финансовое планирование (бюджетирование)

Финансовое планирование на предприятии представляет собой процесс определения и нормативного установления показателей поступления и расходования денежных средств и эффективности их использования в плановом периоде. В зависимости от периода планирования различают:

- *стратегическое финансовое планирование*, определяющее финансовые показатели предприятия на период, в течение которого предполагается использовать определенную рыночную и производственную стратегию;
- *тактическое финансовое планирование*, которое, исходя из параметров стратегического плана, устанавливает финансовые показатели, как правило, на плановый год и которое является завершающей фазой регулярного бизнес-планирования;
- оперативное финансовое планирование, целью которого является распределение финансовых показателей тактического плана по внутригодовым периодам кварталам и месяцам.

Стратегические, тактические и оперативные финансовые планы предприятия являются элементами как общей системы планирования его производственно-хозяйственной деятельности, так и ее подсистемы — финансового планирования. Эти планы связаны между собой и имеют локальные цели, состоящие в обеспечении бесперебойного финансирования в течение данного периода. Комплексная реализация всей совокупности финансовых планов создает объективные условия для достижения общей цели — устойчивого рыночного, экономического и финансового положения и развития предприятия.

Основой финансового планирования, независимо от того периода, на который рассчитан финансовый план, является бюджетирование.

**Бюджетирование** — это система управления ресурсами предприятия, основанная на системе локальных планов (бюджетов), каждый из которых представляет собой комплекс финансовых показателей деятельности конкретного структурного подразделения или направления деятельности.

В результате применения бюджетирования разрабатывается **бюджет** – план формирования доходов и расходов предприятия в целом (бюджет предприятия), отдельной структурной единицы (бюджет подразделения) или направления деятельности (функциональный бюджет).

Основным принципом бюджетирования является иерархичность: сумма расходов и доходов локальных бюджетов (подразделений, направлений деятельности) должна быть равна расходам и доходам общего бюджета предприятия.

Применение бюджетирования позволяет решить пять принципиально важных для предприятия задач:

- 1. Точно определить величину затрат и результатов деятельности предприятия в разрезе отдельных подразделений и направлений деятельности и, следовательно, величины всех основных показателей финансового эффекта и финансовой эффективности.
- 2. **Повысить оперативную самостоятельность подразделений** в рамках утвержденных бюджетов, результат исполнения которых является одним из основных критериев их деятельности, а определение способов его достижения их внутренней задачей.
- 3. *Создать ясную и объективную систему контроля* деятельности подразделений, объектом которой являются показатели бюджетов и, следовательно, сформировать условия для своевременного и результативного регулирования деятельности подразделений.
- 4. *Снизить расход ресурсов* на основе точного определения структуры и объемов строго необходимых для достижения целей подразделений затрат.
- 5. Создать условия, стимулирующие персонал предприятия к экономии ресурсов, включив в систему мотивации предприятия возможность получения дополнительного вознаграждения за сокращение расходной части бюджета.

Основная методическая идея бюджетирования состоит в том, что первичным планирование общих финансовых является потоков предприятия (входящих и исходящих). Исходя из этого строятся планы движения выручки от реализации продукции, текущих материальных ресурсов (закупок оборотных средств), капитальных затрат (закупок и расходов на создание основных фондов), средств на оплату труда, налоговых платежей и других финансовых операций предприятия. Реализация этой идеи позволяет предприятию сохранить баланс между поступлением и расходованием денежных средств, поскольку финансовое планирование отталкивается от сбыта продукции, дополняет выручку от реализации иными поступлениями финансовых ресурсов (заимствования, внереализационные доходы) и распределяет их по локальным бюджетам.

Такое планирование, направленное сверху вниз (от предприятия в целом к отдельным подразделениям), является эффективным только в том случае, если бюджет предприятия точно согласован с его производственной программой, выполнение которой является главным фактором формирования финансовых ресурсов. Это означает, что неотъемлемым базовым элементом бюджетирования является и обратный процесс (снизу вверх): определение объема всех необходимых для выполнения производственной программы затрат и их сравнение с предполагаемой выручкой.

По существу процесс бюджетирования представляет собой итеративное согласование (балансировку) финансовых потребностей предприятия и возможностей их удовлетворения.

#### 5.1. Классификация бюджетов

#### 1. По сферам деятельности:

- Бюджет по операционной деятельности
- Бюджет по инвестиционной деятельности
- Бюджет по финансовой деятельности

### 2. По видам затрат:

- Текущий бюджет (бюджет текущих затрат)
- Капитальный бюджет (бюджет капитальных затрат)

#### 3. По широте номенклатуры затрат:

- Функциональный бюджет
- Комплексный бюджет

#### 4. По методам разработки:

- Стабильный бюджет
- Гибкий бюджет.

#### Классификация бюджетов по сферам деятельности

**Бюджет по операционной деятельности или операционный бюджет** определяет величину доходов и расходов, связанных с основной регулярной деятельностью предприятия и включают в себя:

- *бюджет продаж* это баланс между валовой выручкой предприятия, включающий все виды поступлений, и расходами, которые представляются укрупнено, в виде издержек и его прибыли. Бюджет
- *производственный бюджет* это затраты предприятия на ведение производственного процесса, которые включают, например, амортизацию оборудования, расходы на техническое оснащение (оснастку, инструмент) и другие;

продаж представляет собой единственный бюджет реальных доходов предприятия, в то время, как остальные определяют его расходы, которые балансируются доходами этого бюджета и бюджета кредитов;

- *бюджет прямых материальных затраты* на приобретение, например, сырья, материалов, комплектующих, технологической электроэнергии и других материальных ресурсов;
- бюджет производственных запасов это затраты предприятия на ведение запасов сырья, материалов, комплектующих и т.п., которые возникают в ходе их складирования и транспортировки (складской бюджет);

- *бюджет прямых затрат труда* это затраты на заработную плату той части персонала, которая работает на условиях оплаты труда непосредственно по его результатам;
- *бюджет коммерческих расходов* это затраты предприятия на сбыт продукции (ведение запасов готовой продукции, ее транспортировка, продвижение товара и т.п.);
- *бюджет управленческих расходов* это затраты на содержание аппарата управления, включая материально-техническое оснащение труда управленческого персонала и его заработную плату;
- бюджет накладных расходов это затраты, не связанные прямо с основным производственным процессом и включающий как материальные затраты (осветительная электроэнергия, амортизация непроизводственной части основных фондов) и заработную плату определенных категорий работников (обслуживающий персонал, охрана).

На основе операционных бюджетов могут быть построены бюджеты структурных подразделений, которые должны включать в себя элементы операционных бюджетов в различных сочетаниях, которые определяются содержанием деятельности конкретной структурной единицы. (Так, например, бюджет отдела сбыта должен включать в себя доходы, определенные бюджетом продаж (основная функция отдела), расходы, предусмотренные бюджетом коммерческих расходов, а также управленческих расходов бюджета В размере используемых основных и оборотных фондов и средств на оплату труда персонала данного отдела и часть бюджета накладных расходов в размере, определяется который принятым предприятии способом на распределения). Порядок составления и более подробно о назначении составляющих операционной бюджет ПО деятельности рассмотрим в разделе 5.4.

# Бюджет по инвестиционной деятельности или инвестиционный бюджет

Инвестиционный бюджет — план развития бизнеса (инвестиционный план или план капитальных затрат) и формирования источников его финансирования.

До формирования инвестиционного бюджета должен быть проведен экономический анализ каждого инвестиционного проекта. Затраты по проектам, имеющим удовлетворительные показатели эффективности, включаются в инвестиционный бюджет.

При этом целесообразно распределить затраты по структурным подразделениям (видам бизнеса) компании. Необходимо определить, какие виды затрат будут финансироваться за счет компании (централизованно), а какие — в рамках отдельного подразделения или за счет взносов учредителей.

Данные из бюджета капитальных затрат поступают в инвестиционную часть бюджета о движении денежных средств, в котором указываются суммы оттоков и сроки платежей. После этого формируется кредитный план, в котором указываются суммы необходимые не только для финансирования инвестиционной деятельности, но и пополнения оборотных средств.

Инвестиционный бюджет имеет тесную взаимосвязь с операционным бюджетом. Расширение производственных мощностей компании влияет и на объемы производства, и на объемы реализации, а также на все бюджеты затрат.

**Бюджет по финансовой деятельности или финансовый бюджет** отражает финансовый план компании относительно получения и выдачи кредитов и займов, осуществления выпуска ценных бумаг, как для пополнения оборотных средств в виде облигаций, так и дополнительную эмиссию акций.

#### Классификация бюджетов по видам затрат

**Текущий бюджем или бюджем мекущих замрам** составляется для затрат, которые несет предприятие в ходе производственной деятельности, непосредственно связанные с производством продуктов, покупка материалов, текущий ремонт, заработная плата.

*Капитальный бюджет или бюджет капитальных затрат* это бюджет затраты по долгосрочному инвестированию в оборудование, строительство производственных и непроизводственных объектов и другие, освоение которых требует длительных (более одного года) сроков.

## Классификация бюджетов по широте номенклатуры затрат

Функциональные и комплексные бюджеты. Функциональные бюджеты определяют затраты связанные с осуществлением какой-то одной функции, например маркетинг, то есть бюджет службы маркетинга будет функциональным. В то же время бюджет объединяющий в себе несколько функций будет являться комплексным.

#### Классификация бюджетов по методам разработки Жесткие и гибкие бюджеты

Контроль за издержками осуществляется через отчеты о разнице между фактическими и плановыми затратами, изучение отклонений и принятие корректирующих мер, чтобы в будущем фактические результаты совпали с планируемыми.

Жесткая бюджет (или смета) — это бюджет на планируемый объем производства и сметные издержки не пересматриваются в зависимости от фактического объема производства.

Составление гибкого бюджета (или гибкой сметы) заключается в адаптировании первоначального бюджета к реальному объему производства.

Формула гибкого бюджета = Переменные затраты на единицу продукции × количество произведенных единиц + Постоянные бюджетные затраты.

Если систему «стандарт-кост» используют в полном объеме, то все данные о фактических производственных затратах замещаются нормативными значениями. Разница между нормативными и фактическими затратами называется отклонением.

## 5.2. Генеральный бюджет и этапы его разработки, выделение центров затрат и ответственности

Основной (генеральный) бюджет ЭТО финансовое, количественно определенное выражение планов производства и сбыта продукции (услуг), необходимых для достижения поставленных целей. Основной бюджет является связующим звеном, объединяющим планы правило, деятельности компании. Как различных видов составляется на ближайший или текущий год. По сути, он представляет собой детализированную количественную оценку потребности компании в различных ресурсах.

Основные этапы разработки генерального бюджета:

- Подготовка прогноза продаж.
- Определение объемов производства продуктов и услуг.
- Определение производственных и операционных затрат.
- Вычисление потоков платежей и финансовых потребностей.
- Подготовка базовых документов прогнозной финансовой отчетности.

Генеральный бюджет состоит из трех основных финансовых планов или бюджетов, которые показаны на рисунке 5.1.



Рис. 5.1. Виды финансовых планов составляющих генеральный бюджет

Если для бухгалтерского учета (особенно в России) объектом деятельности выступает юридическое лицо (предприятие в целом) или подразделение, обособленное которое вынуждено омкцп непосредственно общаться налоговыми органами, TO ДЛЯ управленческого учета объектом является именно бизнес. В рамках одного юридического лица таких бизнесов может быть много, хороших и не очень, взаимосвязанных и не очень, различных. Вот почему проблема формирования финансовой структуры предприятия или фирмы является одной из центральных при постановке бюджетирования.

Если у какого-то подразделения нет бизнеса (например, у бухгалтерии или отдела кадров), то бюджетирование может помочь руководству предприятия или фирмы лучше определить, насколько эффективными являются затраты на данную производственную или функциональную службу.

По сути дела выбор финансовой структуры — это выбор объекта бюджетирования. От него в последующем зависит:

- Какие виды бюджетов будут использоваться.
- Какие форматы и технологии бюджетирования целесообразно применять.
- Какими должны быть порядок консолидации бюджетов структурных подразделений и система бюджетирования.
- Каким будет порядок подготовки (регламент) отчетов об исполнении бюджетов и их последующей корректировки.

**Финансовая структура компании** — это набор бизнесов и (или) других сфер финансовой ответственности (за доходы и расходы, только за расходы, за определенные финансовые показатели и т.п.), распределенных между структурными подразделениями предприятия или фирмы, выступающих в качестве объектов бюджетирования и управленческого учета.

Центры ответственности бывают трех типов:

- Центр затрат, в рамках которого менеджер (управляющий) несет ответственность за расходы, находящиеся под его контролем.
- Центр прибыли, в рамках которого управляющий ответственен за поступления от реализации и расходы, например, подразделение компании, занимающееся выпуском и реализацией продукции.
- Центр инвестирования, в рамках которого управляющие обычно ответственны за поступления от реализации и расходы, но кроме того, несут ответственность за принятие решений по капиталовложениям, и таким образом, могут влиять на размер инвестиций.

Таблица 5.1. **Типизация центров ответственности (вариант 2)** 

Типы центров	Принципы функционирования			
ответственности	<b>FT</b> <i>y</i> <b>F</b>			
Бюджетные затратного	Утверждается бюджет, за превышение которого идут			
типа	санкции по премиальной части заработной платы			
Производственные с лицевым	Выпущенная продукция оплачивается по			
счетом в бухгалтерии	внутризаводским ценам центральным офисом, затратная			
компании	часть определяется в регистрах бухгалтерского учета			
Производственные с лицевым	Дополнительно ко 2-му варианту есть субсчет в банке, с			
счетом в бухгалтерии и	которого также осуществляются платежи			
субсчетом в банке				
Бизнес-единицы – обособлены	Дополнительно к 3-му варианту появляются платежи по			
затраты и доходы по	налогам, часть общезаводских расходов, в доходной			
определенным видам	части – процент от прибылей; отслеживается движение			
продукции/услуг	по продаже продукта, имеется более детализированный			
	бюджет			
ЦО затратного типа	Доход в виде отчислений от какого-либо вида			
	деятельности, расходы – в виде затрат, определенных по			
	принципу возможности прямого влияния ЦО на их			
	размер			

*Центры финансовой ответственности* (**ЦФО**) — структурные подразделения, чья деятельность является обособленной (в технологическом, производственном и сбытовом отношении).

Места возникновения затрат (МВЗ) — как отдельные штабные службы, так и аппарат управления всей компании. Руководители МВЗ могут контролировать только некоторые виды расходов, образующиеся в соответствующих структурных подразделениях (для администрации, например, это заработная плата сотрудников, канцелярские расходы, командировочные и т.п.). Поэтому при выделении МВЗ ключевой проблемой является определение для них так называемых регулируемых затрат.

*Центры финансового учета* (**ЦФУ**) – переходная структура от МВЗ к ЦФО. Руководители МВЗ могут контролировать только некоторые виды расходов, образующиеся в соответствующих структурных подразделениях.

Порядок проведения анализа финансовой структуры компании и выделения ЦФО, ЦФУ и МВЗ

- 1. Составление перечня бизнесов (видов хозяйственной деятельности, основных видов реализуемых изделий, работ и услуг):
- а) Анализ правового статуса структурных подразделений (дочерние компании холдинга, филиалы без права юридического лица).
- б) Проверка степени технологической, производственной, сбытовой, региональной и иной обособленности в деятельности структурных подразделений.

- 2. Определение типа организационной структуры управления компании: дивизиональная, линейно-функциональная и т.д.
- 3. Распределение бизнесов по структурным подразделениям, определение структурных подразделений, не занимающихся бизнесом (без источников дохода).
- 4. Распределение доходов, расходов и затрат по структурным подразделениям, определение регулируемых и нерегулируемых затрат.
- 5. Выявление структурных подразделений, способных отвечать за движение денежных средств.

#### Составление перечня ЦФО, ЦФУ и МВЗ.

Помимо чисто технологических различий, касающихся собственно составления бюджетов для ЦФО, ЦФУ и МВЗ особенностей консолидации (составления сводных бюджетов), есть еще один аспект. Как правило, выделение ЦФО более характерно для компаний с дивизиональной организационной структурой управления или холдингов, а ЦФУ и МВЗ свойственны линейно-функциональным организационным структурам управления. Хотя жесткого разделения здесь нет и быть не может. В одной и той же организации на различных уровнях управления одновременно могут существовать ЦФО, ЦФУ и МВЗ. В составе ЦФО может быть несколько ЦФУ и МВЗ наряду с теми, что выделены на уровне предприятия или фирмы в целом.

Критерии выделения структурных подразделений в ЦФО

- 1. Региональная и (или) продуктовая, и (или) сегментная изолированность (завершенность) хозяйственной деятельности структурных подразделений (филиал, выпускающий цех, магазин и т. п.).
- 2. Объемы производства (более 1 млн. руб., 1 млн. долл., свыше 10000 шт. изделий и т.п.).
- 3. Способность или готовность структурного подразделения самостоятельно работать на рынке (обеспечить движение своей продукции или услуг к конечному потребителю).
- 4. Возможность нести полную ответственность за доходы, расходы и затраты, за денежные потоки от реализации своей продукции и от оказания услуг.

Предполагается, что ЦФО несут ответственность за все финансовые результаты, и за прибыли (доходы), и за убытки (расходы). Они обычно имеют полную бюджетную схему, т.е. составляют все виды основных бюджетов, принятые в организации. ЦФУ могут отвечать только за некоторые финансовые показатели, за доходы и часть затрат (например, служба сбыта). МВЗ отвечают только за расходы (например, бухгалтерия, которая, естественно, ничего не зарабатывает, а только тратит), причем не просто за какую-то их часть, а за так называемые регулируемые расходы, экономию которых руководство МВЗ может контролировать и обеспечивать (разрабатывать соответствующие мероприятия).

#### <u>Примеры ЦФО, ЦФУ и МВЗ</u> ЦФО:

- Дочерние фирмы холдингов.
- Обособленные подразделения, представительства и филиалы крупных компаний.
- Крупные выпускающие (сборочные) цехи производственных объединений.
- Производственные отделения компаний с дивизиональной организационной структурой управления.
  - Вспомогательные цехи производственных объединений.
- Регионально и (или) технологически обособленные виды деятельности (бизнесы) многопрофильных компаний.

#### ЦФУ:

- Основные производства (цехи), участвующие в единых технологических цепочках (переделах), на предприятиях с последовательным или непрерывным технологическим циклом.
  - Выпускающие (сборочные) цехи.
  - Сбытовые службы и подразделения.

#### MB3:

- Функциональные и штабные службы предприятий и фирм (бухгалтерия, планово-экономические службы, отделы кадров, другие подразделения заводоуправлений и центральных офисов фирм).
  - Основные и вспомогательные цехи.

Для ЦФО должны составляться все три основных бюджета (БДДС – бюджет движения денежных средств, БДиР – бюджет доходов и расходов, расчетный баланс). Для ЦФУ составляются БДиР, операционные и вспомогательные бюджеты, а для МВЗ – некоторые операционные бюджеты.

При анализе финансовой структуры необходимо отчетливо представлять себе, для чего нужно выделять ЦФО. В России выделение ЦФО – это своего рода переходный этап к построению того, что принять называть дивизиональными организационными структурами управления. При этом следует отличать компании с дивизиональной оргструктурой управления и холдинги.

В холдинг входят формально самостоятельные во всех отношениях предприятия, которые принято называть дочерними фирмами. Последние имеют не только собственное юридическое лицо (со своим балансом, акционерами, советом директоров и прочими атрибутами), но и полную (во всяком случае, формально) хозяйственную самостоятельность, особенно в решении всех оперативных вопросов. Процесс управления со стороны руководства холдинга дочерними структурами сводится по сути дела лишь к управлению капитализацией, т.е. стоимостью акционерного

капитала и других активов, принадлежащих владельцам холдинга через так называемую систему участия.

Компании с дивизиональными организационными структурами управления чисто внешне похожи на холдинг. Каждое производственное подразделение (дивизион) является самостоятельной компанией со своим аппаратом управления, который почти полностью дублирует все функции аппарата управления центральной штаб-квартиры корпорации, со своей торговой маркой и полной свободой в принятии решений относительно того, что и как производить, как продвигать свою продукцию на рынке, где и каких искать поставщиков, как решать другие вопросы, связанные с функционированием и развитием своего бизнеса. Но самостоятельным юридическим лицом, со своими акционерами-собственниками дивизионы не являются. В сущности, они – филиалы, но со значительно большими полномочиями. Все вопросы, связанные с управлением бизнесом (включая многие вопросы управления финансами), делегированы на уровень производственных подразделений. Многие, но не все. Наиболее важные в финансовом отношении решения принимаются в центре. Сочетание полной хозяйственной свободы и жесточайшей финансовой удавки принцип функционирования производственных отделений.

#### 5.3. Целевые показатели и целевые нормативы бюджетов

Назначение показателей во-первых, целевых состоит, определении конкретных финансовых целей и соответствующих им нормативных результатов финансовой деятельности структурных подразделений; предоставить во-вторых, компании руководству возможность осуществления контроля за изменением финансового состояния предприятия или фирмы и проведения периодических корректировок.

Целевые показатели могут быть абсолютными (объем продаж, прибыли, лимиты затрат и т д.) и масса чистой или валовой относительными, или целевыми, нормативами (норма чистой или валовой прибыли, нормативы условно-переменных затрат и др.). Показатели могут быть также директивными (не подлежащими изменениям в течение бюджетного периода) корректируемым (которые И подлежат периодическому пересмотру в течение данного бюджетного периода для достижения директивных показателей). К числу директивных показателей чистой ΜΟΓΥΤ быть отнесены норма и масса прибыли, общеорганизационных расходов. Для обеспечения целевого уровня этих показателей может потребоваться корректировка (экономия) внутри того же бюджетного периода каких-либо статей условно-постоянных затрат, например накладных расходов.

Главной проблемой при определении целевых показателей процессе является обеспечение должной бюджетирования их взаимосвязи, системности. При этом, во-первых, достижение показателей структурных подразделений позволяет реализовать основные финансовые цели компании; во-вторых, определенный уровень директивных показателей обеспечен соответствующими корректируемым быть должен показателями. Например, если одними из главных целевых показателей является масса и норма чистой прибыли (директивные показатели), то объемы продаж, нормативы условно-переменных и лимиты накладных расходов должны обеспечивать расчетный уровень рентабельности производства. Следование принципу системности предполагает также прослеживание взаимосвязи между отдельными показателями, осуществление контроля за тем, как изменение одних из них может отразиться на значении других. Эта взаимосвязь прослеживаться как на уровне одного структурного подразделения, так и между показателями различных ЦФО, ЦФУ или МВЗ.

Для ЦФО система целевых показателей может выглядеть следующим образом:

- Главные директивные показатели сумма общеорганизационных расходов, масса чистой прибыли (на один год с разбивкой по месяцам) и ROA (за год).
- Корректируемые целевые нормативы норма валовой (маржинальной) прибыли и объем продаж (с разбивкой по месяцам, изменяемые в соответствии с бюджетным регламентом, для обеспечения директивного уровня главного показателя чистой прибыли), коэффициент оборачиваемости активов.
- Основные лимиты уровень накладных расходов и первоначальных затрат, дебиторской и кредиторской задолженности или величина ее прироста, максимальный размер внешних заемных средств, минимальный уровень конечного сальдо, прирост общих активов.
- Для ЦФУ набор целевых показателей может быть существенно уже:
- Главные директивные показатели масса и норма чистой прибыли (на один год с разбивкой по месяцам).
- Корректируемые целевые нормативы норма валовой прибыли (маржинальной) прибыли и объем продаж (с разбивкой по месяцам, изменяемые в соответствии с бюджетным регламентом, для обеспечения директивного уровня главного показателя чистой прибыли).
- Основные лимиты уровень накладных расходов и первоначальных затрат, максимальный размер внешних заемных средств.

Для MB3 в качестве целевых показателей и нормативов могут использоваться только лимиты регулируемых затрат по статьям операционных бюджетов и показатели их экономии (для применения схем

стимулирования). В таблице 5.2 приведен перечень целевых показателей и нормативов применяемых при разработке бюджетов.

Таблица 5.2. **Количественная оценка структурных подразделений** 

Показатель	Коэффициент	Обозначения
Структурный коэффициент централизации	Ксц = Nцп/Nоп	<ul> <li>Nцп – количество структурных подразделений, управляемых из единого центра.</li> <li>Nоп – общее количество структурных подразделений одного уровня.</li> </ul>
Количественный коэффициент централизации	Ккц = Nцч/Nоч	Nцч         —         численность         работников           подразделений, управляемых из единого         центра.           Nоч         — общая численность работников.
Объемный коэффициент централизации	Кок = Оц/Оо	Оц – объем работ, выполняемый централизованными подразделениями. Оо – общий объем работ компании.
Коэффициент централизации управления	Кцу = Nуц/Nуо	Nуц         –         количество         работников           центрального управления.         Nуо         –         общее количество работников           управления.         работников
Коэффициент централизации функций	Кцф	Чцц — численность работников по централизованной функции в центральном аппарате. Чцп — то же в аппарате подразделений и филиалов.
Коэффициент централизации отдельных функций	$K$ ц = $T_T/(T_T + T_H)$	Тт — затраты труда работников аппарата управления по данным функциям, чел-дн. Тт + Тц — суммарные затраты труда
То же, в среднем по всем функциям	Кц = <sup>n</sup> √Кц1×Кц2××Кцп	
Радиус администрирования	$R = \sum A_R R / \sum A_R$	$A_R$ — годовой объем работ в удаленном филиале, представительстве, подразделении (на объекте). $R$ — расстояние до филиала (объекта).
Плотность управления (средняя)	$Hc = Ao/\pi R^2$	Ао – годовой объем работ на удаленной территории
Плотность управления (абсолютная)	Hc = Ao/S	S — площадь административного района, находящегося в зоне действия организации
Уровень специализации	Успец = Nспец/N	Ncпец — число специализированных подразделений (бизнес-единиц). N — общее число подразделений.
Коэффициент использования организационных резервов	Кн = Хф/Хн	Хф, Хн – фактическое и нормативное значения определенного параметра структуры управления.
То же, обобщающий	$K_H = \sqrt[n]{K_H 1 \times K_H 2 \times \times K_{HI}}$	
Коэффициент структурной	Ксн = N/d	d – удельный вес работников аппарата управления в % от общей численности

напряженности		работников.
		N – общее число подразделений,
		находящихся в подчинении данному
		аппарату управления.
Коэффициент	Купр = Чф/Чн	Чф, Чн – соответственно фактическая и
соблюдения норм		нормативная численность работников,
управляемости		подчиненных одному руководителю.
Критерий	$Z = (C + E_H \times K)$	С – текущие затраты на управление.
эффективности –		Ен – нормативный коэффициент
приведенные		эффективности инвестиций.
затраты		К – единовременные затраты на
		управление (инвестиции).
Коэффициент	Ксд = Чс/Чау	Чс – численность работников аппарата
соответствия		управления, соответствующих должности
должности		по результатам аттестации.
		Чау – общая численность аппарата
		управления.

Существенной характеристикой учета по центрам ответственности является то, что он концентрируется на центрах ответственности. Учет же полных затрат концентрируется на товарах и услугах.

### 5.4. Бюджетный регламент

**Бюджетный регламент** — это перечень норм, правил и порядок составления бюджетов. Включает себя такие основные элементы как: бюджетный период, график бюджетирования, бюджетный цикл, бюджетный контроллинг.

Для управления бюджетом необходимо:

- Определить службы и должностные лица различного уровня управления, ответственные за все этапы составления, согласования и утверждения, оценки исполнения и контроля за всеми видами бюджетов в компании.
- Распределить между ними функции и должностные обязанности, сферы компетенции и ответственности.
- Определить «арбитра», т.е. должностное лицо в компании (из числа руководителей высшего звена), на которое будет возложена ответственность за окончательное решение по всем вопросам, касающимся подготовки окончательных вариантов решений по бюджетам и разрешению возникающих здесь конфликтов интересов.
- Установить порядок взаимодействия между различными службами одного уровня управления и между службами различных уровней управления, что является необходимым для последующей организации бюджетного документооборота.
- Закрепить в системе внутренних нормативных документов компании (положениях, приказах и должностных инструкций) распределение функций, обязанностей и полномочий.

Пример порядка распределения функций управления бюджетом для финансовой структуры с ЦФО приведен в таблице 5.3.

Таблица 5.3. Распределение функций в бюджетировании для финансовой структуры с ЦФО

Служба (отдел)	Функции			
Планово-	Подготовка сводных основных бюджетов компании			
экономический	Сбор и обработка данных для проверки точности (надежности)			
отдел	данных бюджетов доходов и расходов ЦФО			
	Подготовка сводного бюджета первоначальных капитальных затрат			
	компании			
	Калькуляции себестоимости продукции			
	Составление операционных бюджетов (прямых материальнь			
	трудовых затрат, бюджет запасов, бюджет общезаводс			
	накладных расходов)			
Финансовый	Подготовка кредитного плана и инвестиционного бюджета			
отдел				
Бухгалтерия	Сбор и обработка исходных данных для составления бюджетов			
Отдел маркетинга	га Составление прогноза продаж			
и продаж	Составление бюджета продаж			
Экономист-	Разработка бюджетов ЦФО согласно принятой технологического			
плановик ЦФО	схеме			

Рассмотрим бюджетный регламент для различных видов бюджетов.

## Разработка операционного бюджета

Основное назначение операционного бюджета: определить производственную программу (для производственных структур) или план закупок товаров для последующей перепродажи (для торговых предприятий) на предстоящий бюджетный период (например, один календарный год).

Важно знать не стоимость произведенной продукции, а издержки ее производства.

Основные целевые нормативы на начало и конец каждого бюджетного периода (и подпериодов):

- Товарные остатки.
- Запас готовой продукции.

						целевои
Объем производства за бюджетный период	=	Общий объем продаж за бюджетный период	_	Остатки готовой продукции на начало периода	+	норматив остатков готовой продукции на конец периода

Папарай

Упрощенный порядок составления операционного бюджета

- 1. Определить стоимость запасов готовой продукции по каждому изделию (в стоимостном выражении) в первый и последний месяцы бюджетного периода и, просуммировав их, получить общую стоимость запасов на начало и конец бюджетного периода.
- 2. Определить месяцы бюджетного периода, в которые планируется изменить уровень запасов готовой продукции.
- 3. В соответствии с ранее составленным бюджетом продаж рассчитать ежемесячные объемы производства каждого продукта с учетом помесячного изменения уровня запасов.

## Разработка бюджета продаж

Данные о прогнозе объема продаж формируются в отделе маркетинга. Качество прогноза зависит от реализации отделом маркетинга следующих функций:

- Стратегический маркетинг (сегментация рынка, определение наиболее перспективных продуктов).
  - Операционный маркетинг.
  - Поиск новых покупателей и каналов сбыта.

Будущий объем продаж зависит от многих внешних и внутренних факторов. К наиболее существенным относятся:

- Объем продаж предшествующих периодов.
- Производственные мощности.
- Зависимость продаж от макроэкономических показателей (уровня занятости, цен, уровня личных доходов и т.д.).
  - Рентабельность продукции.
  - Эффективность изучения рынка, рекламных кампаний.
  - Ценовая политика, качество продукции.
  - Конкуренция.
  - Сезонные колебания.
  - Долгосрочные тенденции продаж для различных товаров.

Надежность прогноза продаж повышается в результате использования различных экономико-математических методов.

Упрощенный порядок составления бюджета продаж.

- 1. Определить объем продаж каждого продукта (услуги) на первый месяц бюджетного периода в натуральном выражении (штуках, комплектах и т. п.).
- 2. Определить цену каждого продукта на первый месяц бюджетного периода.
- 3. Рассчитать месячный объем продаж в стоимостном выражении, перемножив результаты первого и второго пунктов соответственно.
- 4. Определить возможную динамику цен (среднемесячный темп инфляции) и/или динамику сбыта (темп среднемесячного роста объема продаж) на бюджетный период.

- 5. Умножить объем продаж каждого продукта за первый месяц бюджетного периода на соответствующий темп роста, результатом станет динамика продаж каждого продукта по месяцам.
- 6. Просуммировать за все месяцы бюджетного периода для расчета объема продаж за год по каждому продукту.
- 7. Определить объем продаж в целом по компании по месяцам бюджетного периода, просуммировав месячные значения по каждому продукту.
- 8. Если в динамике объема продаж внутри бюджетного периода запланированы (возможны) колебания (сезонные или конъюнктурные), то их необходимо учесть, скорректировав значения бюджета продаж за соответствующие месяцы.
- 9. Для составления графика поступлений денежных средств за отгруженную продукцию необходимо определить долю продукции, которая будет реализована за наличный расчет или по предоплате, и период сверки счетов, т. е. период, в течение которого будет оплачена вся отгруженная потребителям продукция.

В дополнение полезно определить чистые продажи:

#### Чистые

Существует различные подходы к тому, как учесть НДС:

- 1. Корректировка (уменьшение) цены на соответствующую величину.
- 2. Установка лимита по расчету с бюджетом от общей величины выручки от реализации по периодам.

## Бюджет прямых материальных затрат

Потребность в сырье и материалах на период может быть определена:

закупок Производственные остата (запас на концарти)  (за период)  Производственные остата (запас на концарти)  на концартивной период
---

Определение необходимых закупок сырья и материалов для производства продукции.

#### Бюджет прямых операционных затрат

Назначение – определить издержки, связанные с теми категориями операционных затрат, которые прямо пропорционально изменяются при изменении объема производства (продаж).

К числу таких затрат относятся: электроэнергия, сопутствующие материалы, страхование грузов, экспедиторские и другие затраты, связанные с доставкой груза.

Упрощенный порядок составления бюджетов прямых затрат

- 1. Определить наиболее важные (критические) виды сырья и материалов, необходимые для изготовления продукции и тех прямых материалов, стоимость закупки которых будет определена суммарно (как "прочие прямые затраты на материалы"). Установить наиболее важные виды прямых операционных расходов и категории персонала, чьи издержки на оплату труда прямо пропорционально связаны с объемом продаж.
- 2. Рассчитать нормы расходов отдельных видов прямых затрат на единицу и на весь объем.
- 3. Если ожидается, что внутри бюджетного периода произойдут изменения в структуре (соотношении) прямых затрат, то необходимо в соответствующий месяц бюджетного периода скорректировать нормы расхода соответствующих ресурсов.
  - 4. Для составления графика оплаты необходимо определить:
  - Создание нормативного запаса сырья и материалов.
  - Отсрочку платежа за материалы и производственные расходы.
  - Кассовые дни выплаты заработной платы.

## Бюджет общепроизводственных накладных расходов

Назначение — определить часть условно-постоянных издержек, необходимых для производства запланированного объема продукции. В состав таких расходов обычно включаются различные виды общецеховых расходов или расходов структурного подразделения: издержки на вспомогательные материалы, заработную плату вспомогательного и (или) обслуживающего персонала, капитальный и текущий ремонты оборудования цеха, охрану труда, амортизацию оборудования цеха, прочие постоянные расходы.

## Производственная себестоимость

Для расчета производственной себестоимости необходимо определить следующие виды затрат: основные материалы, прямые операционные расходы, заработную плату основного персонала, общепроизводственные накладные расходы.

Балансовая стоимость запасов	=	Целевой норматив запаса готовой продукции на конец периода	×	Стоимость продукции на конец периода
------------------------------------	---	--	---	--

#### Бюджет коммерческих расходов

Основное назначение – наиболее точное определение мероприятий по продвижению товара на рынке. Основные статьи бюджета коммерческих расходов: расходы по доставке готовой продукции (транспортировке), заработная плата и премиальные отдела продаж, комиссионные сбытовым посредникам, издержки на вспомогательные упаковочные материалы, маркетинговые исследования, рекламу и продвижение товара на рынке.

Традиционно коммерческие расходы разделяются на переменные и условно-постоянные от объема продаж.

На случай возникновения непредвиденных обстоятельств (стимулирование сбыта в период плохой экономической конъюнктуры) около 10% затрат на рекламу и маркетинг должен составлять резерв.

Темп роста коммерческих расходов не должен опережать темп роста объема продаж.

#### Бюджет управленческих расходов

Назначение данного бюджета — как можно точнее определить общие и административные расходы, необходимые для существования компании как организации, как юридического лица.

В состав управленческих расходов включаются расходы на содержание (командировочные, представительские расходы, служебный транспорт и т.п.) и оплату труда (заработная плата, премии) высшего и среднего управленческого звена компании, содержание центрального офиса (связь, коммунальные и арендные платежи и т.п.), услуги сторонних организаций (юридические, страхование, аудиторские и др.), содержание офисной техники, канцтовары и т.д.

Лимиты всех видов управленческих расходов должны устанавливаться в виде фиксированных сумм на предстоящий период, обеспечивающих соответствующие нормативы показателей прибыли.

Упрощенный порядок составления бюджета коммерческих и управленческих расходов.

- 1. Определить наиболее важные виды управленческих и коммерческих расходов, которые должна понести компания для производства и реализации продукции.
- 2. Выделить в составе коммерческих и управленческих расходов постоянную и переменную части.
  - 3. Отнести расходы по конкретным центрам ответственности.
- 4. Составить план-график распределения переменных накладных расходов в соответствии с изменением динамики продаж (в некоторых случаях данные затраты учитываются в бюджете прямых операционных затрат). В случае запланированного изменения доли этих затрат в объеме продаж необходимо скорректировать значения, начиная с соответствующего месяца.

- 5. Составить план-график постоянных расходов по центрам ответственности (учитывая управленческие и коммерческие расходы центров ответственности и перераспределенные на них затраты более высокого уровня), произвести необходимую корректировку по периодам.
- 6. Составить график оплаты всех видов коммерческих и управленческих расходов в соответствии с заключенными договорами.

## Бюджетный регламент для основных бюджетов Бюджет доходов и расходов

Бюджет доходов и расходов (прибылей и убытков, план финансовых результатов) — соотношение всех доходов от реализации (по отгруженной потребителям продукции или оказанным им услугам), включая основную и дополнительную деятельность, со всеми видами расходов, которые предполагает понести в этот же период компания.

На основе бюджета доходов и расходов производится:

- Сопоставление изменения доходов и расходов по периодам и по отдельным структурным подразделениям (видам) бизнеса.
- Определение и анализ рентабельности всей компании и отдельных структурных подразделений.
- Выработка лимитов условно-постоянных и условно-переменных затрат по отдельным структурным подразделениям.
- Для составления бюджета доходов и расходов необходимо прежде сего определить:
- Общий оборот бизнеса и его динамику на предстоящий бюджетный период на базе имеющихся прогнозов реализации.
- Норматив резерва для расчетов с бюджетом по общему обороту (невозмещаемый НДС, акцизы, налог с продаж, др.) в виде фиксированного на весь бюджетный период процента от общего оборота.
- Какие виды затрат относятся к переменным, а какие к постоянным.

#### Бюджет движения денежных средств (Cash Flow)

Денежные средства часто именуются неприбыльными активами. Они необходимы для выплаты заработной платы, покупки сырья, материалов, основных средств, уплаты налогов, обслуживания долга, выплаты дивидендов и т.п. Таким образом, целью управления денежными средствами является поддержание их на минимально допустимом уровне, достаточном для осуществления нормальной деятельности фирмы.

Для финансового менеджмента важно знать не только финансовые результаты, но и отдельно анализировать движение денежных средств за отчетный период, определять изменение основных источников получения денежных средств и направлений их использования. Различие показателей прибыли и денежного потока обусловлено тем, что в бухгалтерском учете статьи отражаются не в момент поступления или выплаты денег, а в момент совершения операции.

Документ, отражающий движение денежных средств на предприятии, называется отчетом (планом, бюджетом) о движении денежных средств (отчет о ДДС) предприятия (Cash Flow). Отчет о движении денежных средств, как правило, состоит из трех разделов:

Операционная (текущая) деятельность — связана с хозяйственными операциями, влияющими на размер прибыли компании, — например, поступление денежных средств за товары и услуги, выплата зарплаты служащим организации, выплаты в бюджет по различным налогам и т.д.

Инвестиционная деятельность — включает капитальные вложения в связи с приобретением земельных участков, зданий и иной недвижимости, оборудования, нематериальных активов и других внеоборотных активов, а также их продажей; с осуществлением финансовых вложений в другие организации.

**Финансовая деятельность** — это выпуск облигаций компании, продажа и покупка собственных акций компании, выплата дивидендов, заимствование и погашение компанией своих обязательств.

Различают **два метода** расчета показателей денежного потока: прямой и косвенный.

Прямой метод считается более более сложным, но информативным, т.к. он основан на изучении всех денежных операций и определении, к какому виду деятельности они относятся: операционной (производственной), инвестиционной финансовой деятельности. И Поступления и выплаты денежных средств отражаются в отчете о ДДС полностью в суммах, поступивших и реально оплаченных наличными деньгами или путем денежных перечислений.

**Косвенный метоо** заключается в перегруппировке и корректировке данных баланса и отчета о финансовых результатах с целью пересчета финансовых потоков в денежные потоки за отчетный период.

Методика косвенного метода:

- 1. При корректировке статей оборотных средств следует вычесть их прирост за период из чистой прибыли, а их уменьшение за период прибавить к чистой прибыли. При корректировке краткосрочных обязательств, наоборот, их увеличение за период следует прибавить к чистой прибыли, поскольку этот прирост не означает оттока денежных средств; уменьшение в краткосрочных обязательствах вычитается из чистой прибыли.
- 2. Скорректировать чистую прибыль с учетом расходов, не требующих выплаты денежных сумм. Для этого соответствующие расходы за период следует прибавить к чистой прибыли за тот же период. Примером таких расходов являются амортизационные отчисления это часть выручки от реализации продукции, которая составляет важнейший источник денежных средств предприятия.

3. При формировании первого раздела отчета о движении денежных средств необходимо исключить влияние прибылей и убытков, полученных от неосновной деятельности, таких, как прибыли и убытки от продажи ценных бумаг других компаний и др. Т.к. эти статьи вызываются к жизни инвестиционной и финансовой деятельностью компании, рассматривающихся в последующих разделах отчета.

#### Расчетный баланс

Расчетный баланс показывает, какими средствами финансирования обладает компания и как используются данные средства. Для прогноза актива баланса используется величина нормируемых оборотных активов (сырья и материалов, незавершенного производства и готовой продукции) и величина дебиторской задолженности, которые рассчитываются при подготовке соответствующих бюджетов. Инвестиционные проекты служат основой для прогноза стоимости основных средств.

Пассивная часть баланса формируется, исходя из предполагаемой оборачиваемости кредиторской задолженности и прочих текущих активов. Расхождение в прогнозах активной и пассивной частей баланса дает представление о нехватке (избытке) финансирования. Изменение структуры баланса сказывается на потоке денежных средств.

При подготовке прогнозного баланса следует воспользоваться данными всех бюджетов, а также отчетом о прибылях и убытках.

В следующем разделе рассмотрим моделирование основных показателей бюджетов.

## 5.5. Моделирование показателей бюджета

Баланс как взаимосвязь между активом (A), собственным капиталом (E) и обязательствами (L) может быть представлен выражением:

$$A = E + L$$

Желаемое или прогнозируемое увеличение ресурсного потенциала должно сопровождаться:

- а) увеличением источников средств (с неизбежностью);
- б) возможным изменением в их соотношении.

Так как модель аддитивна, такая же взаимосвязь будет между приростными показателями:

$$\Delta A = \Delta E + \Delta L$$

Изменение показателя Е может осуществляться за счет двух факторов: изменения дивидендной политики (соотношением между выплачиваемыми дивидендами и реинвестируемой прибылью (PR) или увеличением акционерного капитала, т.е.

$$A = E + PR + L$$
.

Введем следующие обозначения:

PN – чистая прибыль отчетного периода (прибыль после выплаты налогов)

PR – реинвестированная прибыль отчетного периода

ROE – рентабельность собственного капитала (PN/E)

r – коэффициент реинвестирования прибыли (PR/PN)

р – коэффициент рентабельности продукции (PN/S)

q — темп прироста реализованной продукции (желаемый или прогнозируемый)

S – объем реализованной продукции

RO – ресурсоотдача (показывает, сколько рублей объема реализации продукции приходится на один рубль средств, инвестированных в деятельность предприятия) (S/A)

FD — коэффициент финансовой зависимости (показывает, сколько рублей капитала, авансированного в деятельность предприятия, приходится на один рубль собственного капитала) (A/E = 1+L/E)

Между темпами роста выручки и активами можно установить связь:

$$\Delta A = A \times q$$

Если внеоборотные активы загружены полностью, то дополнительный прирост выручки от реализации будет требовать прироста активов на равное количество процентов. Если оборудование загружено не полностью, то увеличиваться пропорционально выручке будут только лишь оборотные активы.

Увеличение уставного капитала целесообразно лишь в самых крайних случаях, когда предприятие работает исключительно успешно и имеет возможности и перспективы расширения своей деятельности либо, напротив, когда отсутствуют возможности финансирования масштабных проектов из других источников. Поэтому под  $\Delta E$  будем понимать изменение капитала за счет реинвестирования прибыли.

При заданных значениях показателей r, q, p приращение капитала за счет реинвестирования прибыли ( $\Delta E$ ) и величина дополнительных необходимых источников средств (EFN) будут равны:

$$\Delta E = r \times p \times S \times (1 + q),$$
  
EFN =  $\Delta A - \Delta PR = A \times q - r \times p \times S \times (1 + q)$ 

Если предприятие предполагает развивать свою деятельность лишь за счет собственных ресурсов, то ориентиром в темпах развития производства может служить показатель q, определяемый либо на основе данных отчетного периода, либо на основе анализа динамики показателя q, рассчитанной в предыдущие периоды.

Однако, если предприятие будет ориентироваться при расширении деятельности только на собственные ресурсы, то соотношение между источниками будет изменяться в сторону уменьшения средств, привлекаемых со стороны. Такая стратегия вряд ли оправданна, поэтому если предприятие имеет вполне устоявшуюся структуру источников

средств и считает ее для себя оптимальной, целесообразно ее поддерживать на том же уровне. Такая стратегия будет означать неизменность коэффициента соотношения собственного и привлеченного капитала:

$$L/E = c = const$$
,  $\tau$ . e.  $\Delta L = c\Delta E$ 

На основе вышеприведенных формул получим:

$$A \times q = \Delta E \times (1 + c)$$

$$1 + c = 1 + L/E = A/E$$

$$E \times q = r \times p \times S \times (1 + q)$$

$$q = \frac{r \times ROE}{1 - r \times ROE}$$

Из последней формулы следует, что темпы наращивания экономического потенциала предприятия зависят от двух факторов: рентабельности собственного капитала и коэффициента реинвестирования прибыли. Но т.к. показатель ROE в свою очередь зависит от ряда факторов, то:

$$ROE = \frac{PN}{E} = \frac{PN}{S} \times \frac{S}{A} \times \frac{A}{E} = p \times RO \times FD.$$

Модель может быть трансформирована:

$$q = \frac{r \times p \times RO \times FD}{1 - r \times p \times RO \times FD}.$$

Любое предприятие, устойчиво функционирующее в течение определенного периода, имеет вполне сложившееся значения выделенных факторов, а также тенденции их изменения.

Если же владельцы предприятия намерены наращивать свой потенциал более высокими темпами, они могут сделать это за счет одного или нескольких факторов:

- Изменения дивидендной политики.
- Изменения финансовой политики (повышения доли привлеченных средств в общей сумме авансированного капитала)
  - Повышения оборачиваемости активов предприятия.
- Увеличение рентабельности продукции за счет относительного сокращения издержек производства и обращения.

#### Оптимизация бюджетных показателей

Сказанное выше показывает, что рентабельность собственного капитала зависит от трех факторов:

- рентабельности продаж;
- ресурсоотдачи;
- структуры источников средств, авансированных в предприятие.

Схема влияния этих факторов на рентабельность собственного капитала показана на рис 5.2.

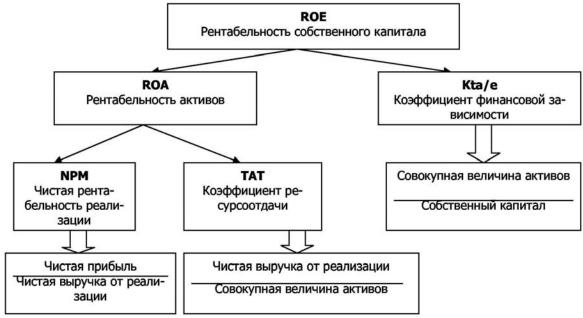


Рис. 5.2. Схематическая структура рентабельности собственного капитала

Применяют следующие методы оптимизации бюджетных показателей:

- 1. Балансовый метод, когда объем дополнительного финансирования определяется путем уменьшения расчетной величины активов на расчетную величину пассивов. Отрицательная величина и будет соответствовать сумме необходимого дополнительного финансирования. Если величина будет иметь положительное значение, это будет означать экономию средств, то есть возникновение свободных ресурсов.
  - 2. Метод на основе денежного потока, в рамках которого выделяют: отрицательные денежные потоки:
    - Увеличение основных средств
    - Увеличение текущих активов

положительные денежные потоки:

- Увеличение нераспределенной прибыли
- Увеличение текущих пассивов

#### 5.6. Контроль реализации бюджета. Анализ отклонений

В ходе исполнения бюджетов, так или иначе возникают отклонения как от норм показателей, так и от запланированного объема или стоимостной оценки.

Анализ отклонений – эффективный инструмент контроля затрат и всей системы управления.

#### Отклонение по материалам

Отклонение по цене материалов

(Нормативная цена – Фактическая цена) × Количество купленных материалов

При анализе отклонений возникает проблема, если время закупки материалов не совпадает с временем их потребления: сырье может быть куплено в одном периоде, а продано в другом.

Так как отклонения по цене надо выявлять в период их появления, то рекомендуется применение первого метода.

Отклонение по использованию материалов

(Нормативное количество – Фактическое количество) × Нормативная цена

При расчете отклонений использовался принцип гибкой сметы, и нормативное использование материала основывалось на фактическом, а не на сметном объеме производства.

Общее отклонение по материалам — это разница между нормативными материальными затратами для фактического производства и фактическими издержками.

Если отклонение по цене вычисляется по фактически купленному количеству, а не по фактически использованному количеству, то сумма отклонения по цене и отклонения по использованию будет совпадать с общим отклонением только тогда, когда закупленное количество равно количеству, потребленному в определенный отчетный период.

#### Отклонения по труду

Общее отклонение по труду — разница между нормативными трудозатратами для фактического уровня производительности и фактическими трудозатратами.

Отклонение по ставке заработной платы

(Нормативная ставка – Фактическая ставка) × Фактическое количество часов

Отклонение по ставке заработной платы =

Отклонения по производительности труда

Количество труда, которое должно быть использовано для фактического производства, выражается в произведенных нормативных часах. Отрицательное отклонение возникает из-за того, что уровень эффективности оказывается ниже и для выпуска фактического объема продукции потребовалось дополнительное рабочее время.

Отклонение по производительности труда = (Нормочасы для производства фактического объема – Фактически отработанные трудочасы) × Нормативная ставка заработной платы

#### Отклонение по переменным накладным расходам

Общее отклонение по переменным накладным расходам — это разница между нормативными и фактическими переменными накладными расходами.

Отклонение по затратам на переменные накладные расходы

Вычисление отклонения проводится с поправкой на уровень деловой активности.

Отклонение по затратам на переменные накладные расходы – разница между сметными переменными накладными расходами для фактически вложенных трудочасов и фактическими переменными накладными расходами

Отклонение переменных накладных расходов по эффективности — разница между нормативными и фактически вложенными часами за период, умноженная на ставку нормативных переменных накладных расходов.

#### Отклонение по затратам на постоянные накладные расходы.

А) При системе учета по переменным затратам (постоянные производственные накладные расходы не распределяются на себестоимость конечных продуктов.

Предполагается, что постоянные накладные расходы остаются неизменными при изменении объемов производства, но могут изменяться под влиянием других факторов. Таким образом, отклонение по затратам на постоянные накладные расходы характеризует разницу между сметными и фактическими постоянными накладными расходами.

Общее отклонение постоянных накладных расходов должно быть проанализировано по каждой статье постоянных накладных расходов.

В) Система полного нормативного учета затрат

При системе полного нормативного учета затрат плановый уровень постоянных накладных расходов устанавливается путем деления сметных постоянных накладных расходов за год на сметный уровень производства.

На стадии планирования сметные часы вложения будут равны сметным часам выпуска. Но фактические вложенные часы могут отличаться от фактических нормочасов выпуска.

Общее отклонение по постоянным накладным расходам равно разнице между нормативными и фактическими постоянными накладными расходами производства.

При системе полного учета затрат постоянные накладные расходы будут списаны на готовую продукцию. Неполное возмещение или возмещение постоянных накладных расходов с избытком представляет собой общее отклонение по постоянным накладным расходам за период.

*Отклонение по объему постоянных накладных расходов* — разница между фактическим и сметным объемом производства за период, умноженная на нормативную ставку постоянных накладных расходов.

Всегда, когда фактический объем производства меньше сметного, постоянные накладные расходы, отнесенные на производство, будут меньше сметных постоянных накладных расходов, и отклонение по объему постоянных накладных расходов будет отрицательным.

Постоянные накладные расходы представляют собой так называемые безусловные издержки, так как постоянные накладные расходы не изменяются, если сокращаются объемы производства, по крайней мере, в краткосрочном периоде.

Разобьем отклонение по объему постоянных накладных расходов на два суботклонения: отклонение объема постоянных накладных расходов по эффективности и отклонение объема постоянных накладных расходов по мощностям.

Отклонение объема накладных расходов по эффективности равно разнице между нормативными часами выпуска продукции и фактически вложенными часами за период, умноженной на ставку нормативных постоянных накладных расходов.

Следовательно, неэффективность труда является одной из причин, почему фактический объем производства был меньше сметного.

Отклонение объема накладных расходов по мощностям

Если отклонение объема накладных расходов по эффективности указывает на неэффективное использование мощностей, отклонение объема накладных расходов по мощностям — на неиспользование производственных мощностей.

Отклонение объема накладных расходов по мощностям — разница между фактически вложенными в производство продукции часами и сметными вложенными часами за период, умноженная на ставку распределения нормативных постоянных накладных расходов.

Вывод по отклонениям объема постоянных накладных расходов

## Комбинационные отклонения и отклонения объема выработки

Комбинационное материалов возникает, отклонение комбинация используемых материалов отличается OT плановой комбинации, которая включается в расчет нормативных затрат операции. Если комбинация варьируется так, что используется большая, чем нормативная более материалов, отклонение ДОЛЯ дорогих будет отрицательным.

## 6. Стратегический управленческий учет и контроллинг

По сути контроллинг есть неотъемлемый элемент стратегического управленческого учета. Возникает он как набор методов и способов выстраивания саморегулирующейся системы бизнеса на этапе внедрения стратегического управленческого учета и набор показателей дающих возможность оценить эффективность внедрения бизнес стратегий.

Управленческий учет сравнительно молодая научная дисциплина и четкого разделения контроллинга и стратегического управленческого учета пока не получила. Часть специалистов по управленческому учету считают не целесообразным вообше выделение контроллинга стратегического управленческого учета, самостоятельного как инструмента. Другие считают, что контроллинг – это именно система показателей, позволяющих эффективность оценить стратегического управленческого учета. В рамках данного пособия, мы не будем вводить четкого разделения, но говорить о контроллинге, в большей степени, будем в случаях рассмотрения именно системы показателей. Говоря же о бизнес стратегиях, разрабатываемых на основе этих показателей, и как о способе достижения их оптимального или более эффективного значения, будем иметь в виду стратегический управленческий учет.

Под стратегическим управленческим учетом понимается разработка, внедрение и контроль за стратегическими управленческими решениями, касающихся таких вопросов как — миссия и цели компании, выбор и планирование выпуска продукции, продвижение компании на рынке, стратегию взаимоотношения с конкурентами т.д.

То есть система анализа и планирования затрат, бюджетирование и все прочее рассмотренное выше имело отношение к оперативному и тактическому управленческому учету. Стратегический управленческий учет касается этих вопросов, только с точки зрения долгосрочного планирования и оценки ситуации в настоящем.

Другими словами, если оперативный и тактический управленческий учет занимается вопросами калькулирования затрат и бюджетированием, то стратегический управленческий учет решает проблемы снижения затрат, точнее их оптимизации в долгосрочном, стратегическом периоде.

При реализации системы стратегического управленческого учета применяется тот же порядок разработки, что и при бюджетировании, то есть сверху-вниз. В первую очередь руководство и учредители компании (учредители в первую очередь) должны определиться с миссией компании, то есть с глобальными целями. Подход связанный исключительно с максимизацией прибыли, как основной и единственной целью на сегодня считается устаревшим. Компания, руководствующаяся в своей стратегии лишь этим принципом, способна достичь результата, а иногда и существовать, только в коротком периоде. Потому миссия воспринимается сегодня иначе и затрагивает как аспекты внутренней организации, то есть отношение к сотрудникам, так и внешней, - взаимоотношения с конкурентами, клиентами, окружающей средой и прочее. Соответственно все аспекты стратегического управления должны быть подчинены миссии и целям организации. Многие отечественные компании, не понимая смысла стратегического управленческого учета и в частности миссии компании, декларируют миссию В отрыве принятия OT

управленческих решений, а зачастую и в отрыве от стратегического управленческого учета, а порой и игнорируя необходимость его внедрения вовсе. При этом понимают миссию просто как модное явление в современном маркетинге. Такое понимание миссии не дает никаких результатов, а зачастую пагубно сказывается на внутренней среде организации, так как сотрудники не чувствуют связи между миссией и внутренней средой компании. В результате чего возникает или усиливается отчужденность труда.

При разработке миссии и целей предприятия сложно предложить какую-либо методику, так как это сугубо индивидуальные вещи, более того, именно индивидуальность будет дополнительно способствовать успешности внедрения и реализации миссии. Однако, для следующих этапов стратегического управленческого учета существуют определенные методики и принципы. Для начала, приведем общий порядок разработки системы стратегического учета, далее коснемся подробно наиболее передовых способов реализации элементов этой системы.

Элементы стратегического управленческого учета:

- 1. Миссия и цели
- 2. Выбор ценности продукта, определения оптимального набора функций
  - 3. Построение «цепи затрат» и оптимизация затрат
  - 4. Построение системы контроллинга как элемента управления
  - 5. Построение системы контроллинга как элемента контроля

С миссией и целями организации мы уже определились выше, потому коснемся остальных элементов стратегического управленческого учета.

Под выбором ценности продукта и определением оптимального набора функций понимается не то, что предприятие будет производить, а в каком виде оно будет это производить. Собственно, что именно и в каком объеме производить не входит в задачи стратегического управленческого учета, это задачи оперативного и тактического учета в большей мере, а вопрос, что именно производить, частично лежит вне компетенции управленческого учета, так как, на момент внедрения управленческого учета, предприятие уже должно определиться с видом деятельности и отраслевой принадлежностью И иметь более менее отлаженную технологию выпуска продукции. Ha стратегического этапе необходимо качественной управленческого учета определиться составляющей продукции и набором тех полезных функций, которые интересны потребителю и за которые он готов платить деньги. Естественно подразумевается наличие множества полезных функций у выпускаемого вида продукции. Так, например, мобильный телефон сегодня, помимо основной функции, то есть возможностью звонить и принимать звонки, может нести ряд других функций: радио приемник,

фотоаппарат, видеокамера, органайзер, игровая приставка, GPS-навигатор и т.д. И вопрос о выборе оптимального набора функций и оптимальной цены, встает перед производителем таких телефонов особо остро. Помочь в выборе оптимального набора функций помогает функциональностоимостной анализ.

#### Функционально-стоимостной анализ (ФСА)

Функционально-стоимостной анализ (также известный как анализ стоимости) — это системный комплексный анализ факторов, влияющих на затраты продукта или услуги, осуществляемый для того, чтобы разработать способ производства этого продукта (представления услуги) при заданном нормативе качества и надежности и в рамках целевых затрат.

Цель функционально-стоимостного анализа — обеспечить целевые затраты за счет:

- 1. определения тех характеристик продукта, которые можно улучшить, сократив расходы без ухудшения функционального предназначения продукции;
- 2. устранения из конструкции ненужных функций, делающих ее более дорогой, но за которые потребители желания платить не высказывают.

Функционально-стоимостной требует анализ применения функционального анализа. Этот процесс включает разбиение продукта на его составляющие или характерные признаки. Например, применительно функциями автомобилей ΜΟΓΥΤ быть стиль, комфорт, такими операционные характеристики, надежность, качество, привлекательность и многие другие. В ходе анализа определяется цена или себестоимость каждого элемента, отражающего те денежные средства, потребитель готов за них платить. Чтобы получить эту информацию, компании, как правило, делают обзоры и проводят собеседования с потребителями. Сумма всех себестоимостей по каждой функции дает оценочную общую цену реализации, из которой для определения целевой себестоимости вычитается целевая прибыль. Стоимость каждой функции продукта сравнивается с воспринимаемыми потребителями выгодами, обеспечиваемыми данной функцией. Если стоимость функции превышает выгоды для потребителя, то либо эта функция должна устраняться, либо модифицироваться, чтобы затраты на нее стали меньше, восприниматься потребителями так, что ее ценность превышает расходы на ее получение. Уделяя основное внимание функциям продукта, команда проектировщиков часто рассматривает компоненты, выполняющие ту же функцию В других продуктах, ЧТО позволяет увеличить возможность использования стандартных компонентов и тем самым снизить расходы.

Основные направления применения ФСА:

• Сокращение издержек

- Выявление возможностей рационализации и совершенствования процессов и продуктов.
- Повышения качества выпускаемой продукции/ услуг.
- Рост производительности.

Основная цель ФСА состоит в поиске возможностей реализации функций производимых предприятием товаров, оказываемых услуг при меньших затратах, но с обеспечением высоких требований к качеству, безопасности и рыночной привлекательности товаров и услуг.

Области применения ФСА:

- Создание новых товаров / услуг.
- Совершенствование выпускаемых товаров.
- Проектирование новых рабочих мест.
- Совершенствование технологических процессов.

Реализация ФСА: систематическое изучение функций определенных объектов (товаров и процессов) с целью снижения затрат и получения эффекта. Между эффектом и затратами следует установить оптимальное соотношение.

Отличительные особенности ФСА:

- 1. Процесс структурируется в соответствии с системно-техническим планом работ.
- 2. Работы ориентированы на объекты, обусловливающие затраты, и на количественные целевые показатели.
- 3. Объекты анализируются с точки зрения выполняемых ими функций.
  - 4. Работа проводится в междисциплинарных группах.
- В таблице 6.1 представлен рабочий план функционально-стоимостного анализа с учетом подэтапов.

Таблина 6.1.

#### Рабочий план ФСА

Основные этапы	Подэтапы		
1. Подготовительные	1. Отбор объектов стоимостного анализа и постановка задач		
мероприятия	2. Определение количественных целей		
	3. Формирование рабочих групп		
	4. Планирование работ		
2. Определение	1. Сбор информации, описание объекта		
фактического состояния	2. Описание функций		
	3. Определение функциональных затрат		
3. Проверка фактического	1. Проверка выполнения функций.		
состояния	2. Проверка затрат		
4. Разработка новых	1. Проверка на реализуемость		
решений	2. Проверка на экономичность		
5. Проверка новых	1. Проверка на реализуемость		
решений	2. Проверка на экономичность		
6. Выбор и реализация	1. Рекомендация решения		
решения	2. Выбор решения		
	3. Реализация решения		

На следующем этапе стратегического управленческого учета необходимо внедрить такие системы как **«цепь затрат»** и **«точно в срок».** 

**Цепь затрат** — это взаимосвязанный набор видов деятельности, создающих ценность, начиная от получения основных исходных материалов от поставщиков до поставки конечного продукта или услуги заказчику.

Координирование отдельных составляющих цепь затрат создает условия для повышения степени удовлетворения потребителей, особенно в отношении эффективности, затрат, качества и своевременности доставки. Компания, которая выполняет виды деятельности, входящие в цепь затрат, более эффективно и с меньшими расходами, чем ее конкуренты, получает конкурентное преимущество. Следовательно, необходимо понять, каким образом выполняются виды деятельности, входящие в цепь затрат, и как они взаимодействуют друг с другом. Поэтому виды деятельности не являются набором независимых составляющих, а представляют систему взаимосвязанных этапов, в которых результаты одного из них влияют на расходы других (рис. 6.1).

Поставщики		Организация					Потребители
		Стратегия и административные цели					
	Исследо- вания и разработки	Проек- тирова- ние	Произ- водство	Маркетинг		Обслу- живание потре- бителей	

Рис. 6.1. Взаимосвязь видов деятельности внутри организации

Целесообразно также рассматривать цепь затрат и с точки зрения потребителя, когда каждое последующее звено рассматривается как потребитель продукции предыдущего звена. Если в цепи затрат каждое звено разработано так, чтобы обеспечивать потребности своих заказчиков (следующих звеньев), то удовлетворение конечного потребителя будет гарантировано. Более того, рассматривая каждое звено в цепи затрат как зависимость между поставщиком и потребителем, в качестве полезной обратной связи оценивания качества услуг, поставляемых поставщиком, могут использоваться мнения потребителей. В этом случае появляются возможности для совершенствования видов деятельности на всем протяжении цепи затрат.

Традиционный управленческий учет делает ставку на внутренние аспекты, однако, если исходить из подхода, в основе которого лежит анализ цепи затрат, такой учет начинается слишком поздно и

заканчивается слишком рано. Когда анализ затрат по закупкам начинается только с закупок, то упускаются все возможности для анализа связей с поставщиками компании, а завершение анализа в месте продаж продукции не позволяет отслеживать связи компании с потребителями.

Системы «точно в срок». Реорганизация бизнес-процессов и принятие на вооружение системы «точно в срок» (JIT, just in time) является следствием инжиниринга бизнес-процессов. Внедрение таких систем — механизм сокращения расходов, не добавляющих ценности, а также долгосрочных расходов. Подход ЈІТ включает стремление добиваться непрерывного совершенствования на всех этапах функционирования применяемой системы, включая проектирование и производство. Целями систем типа ЈІТ является производство требуемого числа продукции при заданном качестве и в заданном количестве в максимально точное время, когда они необходимы.

В частности, ЈІТ стремится обеспечить достижение следующих целей:

- устранение видов деятельности, не добавляющих ценности;
- обеспечение нулевых товарно-материальных запасов;
- обеспечение нулевых дефектов;
- доведение размера партии до единицы;
- обеспечение нулевого числа поломок;
- обеспечение 100%-ной своевременности обслуживания.

Указанные выше цели представляют абсолютный уровень и на практике, как правило, не могут быть достигнуты. Однако по своей сути они являются целевыми и создают атмосферу непрерывных улучшений и совершенствования.

#### Основные характеристики JIT:

- 1. Устранение видов деятельности, не добавляющих ценности (На основе исследования Берлинера и Бримсона, время обработки в общем производственном времени во многих организациях в США составляет менее 10%. Следовательно, 90% общего производственного времени связано с добавлением продукту расходов, но не с добавлением ему ценности. Принятие на вооружение философии ЈІТ и стремление к сокращению времени цикла доказывают, что можно в значительной степени снизить общие расходы);
- 2. Планирование предприятия (Реорганизация площадей предприятия, отказ от функционального размещения для выпуска партии продукции и переход к размещению, в основе которого лежат поточные линии. При функциональном размещении продукция проходит через несколько отдельных подразделений, которые, как правило, имеют группы одинаковых типов оборудования. Продукция обрабатывается большими партиями, что позволяет минимизировать время наладки оборудования, когда оборудование необходимо перенастроить на выпуск партии других

видов продукции. Партии продукции перемещаются по предприятию по различным сложным маршрутам, проходя через несколько подразделений и многократно пересекая территорию предприятия, прежде чем будет получена готовая продукция. В результате этого в каждом процессе достаточно часто значительная доля времени уходит на ожидание. Следствием таких усложненных маршрутов являются большие уровни незавершенного производства и длительные циклы производства;

3. Доведение размера партии до единицы (Если время наладки приближается к нулю, следствием этого становится исчезновение преимущества, имеющегося из-за выпуска крупных партий).

Построение системы контроллинга как элемента управления возможно путем внедрения сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard).

В 1990 году Norlan Norton Institute, являющийся исследовательским центром аудиторско-консалтинговой компании KPMG Peat Marwick, приступил к изучению вопроса эффективности управления, а также поиску возможностей и инструментов, обеспечивающих ее повышение. Данное исследование — «Measuring Performance in the Organization of the Future /Измерение эффективности организации будущего» проходило в течение одного года и имело в качестве цели — поиск новых альтернативных методов измерения эффективности базирующихся на нефинансовых показателях.

В течение длительных обсуждений и дискуссий была выработана основа данной модели, базирующаяся на четырех основных составляющих (проекциях) — финансы, маркетинг, внутренние бизнес — процессы, обучение и рост. Таким образом, система получила название «сбалансированной», так как основывалась на комплексном подходе к оценке как материальных, так и неосязаемых активов.

Задачи сбалансированной системы показателей:

- 1. Четко сформулировать стратегию и перевести ее в плоскость конкретных стратегических задач.
- 2. Установить соответствие между стратегическими целями и показателями их достижения и проинформировать об этом все подразделения компании.
  - 3. Планировать, определять цели и стратегические инициативы.
- 4. Расширять стратегическую обратную связь и информированность.

При этом на практике система устанавливает причинноследственную связь между удовлетворенностью работника, клиента, лояльностью клиента, долей рынка и финансовыми результатами, как это показано на рисунке 6.2.

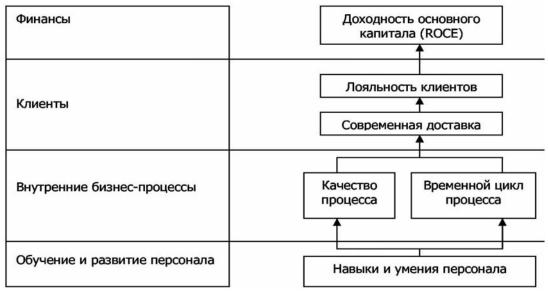


Рис. 6.2. Причинно следственная связь в модели сбалансированной системы показателей

Теперь коснемся составляющих этой модели более подробно. Под **финансовой составляющей** понимаются финансовые стратегические направления (цели), которые ведут к реализации бизнес-стратегии:

- Рост дохода и расширение структуры деятельности.
- Сокращение издержек и увеличение производительности.
- Использование активов и инвестиционная стратегия.

К этой составляющей относится ряд показателей приведенных в таблице 6.2.

Таблица 6.2.

Показатели стратегических финансовых направлений

Стадия	Стратегические направления				
	Рост дохода и	Сокращение издержек	Использование		
	расширение структуры	и увеличение	активов		
	деятельности	производительности			
Сбор	Показатель роста	Доходы/Персонал	Инвестиции		
«урожая»	объема продаж в		(процент продаж)		
	сегменте рынка		Исследования и		
	Процент дохода от		развитие (процент		
	продаж нового		продаж)		
	продукта или услуги				
	новым клиентам				
Устойчивое	Доля целевых клиентов	Собственные	Коэффициент		
состояние	Перекрестные продажи	издержки против	Ликвидности		
	Продажи от нового	издержек	оборотного капитала		
	использования уже	конкурентов	(денежный цикл)		
	существующего	Сокращение	ROCE по основным		
	продукта	издержек	категориям активов		
	Прибыльность	Косвенные	Коэффициент		
	продукта или клиента	издержки (процент	Использования		
		продаж)	активов		

Ī	Рост	Прибыльность	Себестоимость			Окупаемость
		продукта и клиента	единиці	Ы	(единицы	Производительность
		Процент неприбыльных	произво	одства,		
		клиентов	сделки)			

#### Клиентская составляющая

Разные клиенты расставляют различные приоритеты К приобретаемой продукции. Это тэжом быть качество, цена, функциональность, сроки доставки. Кроме того, на выбор потребителя оказывают влияния факторы не связанные напрямую с продуктом, такие как имидж марки, взаимоотношения с производителем.

Основная цель клиентской составляющей разработки бизнес стратеги это выбор клиентского сегмента и соответствие его требованием, а также мероприятия по улучшению взаимоотношений с клиентом и имиджа. В следующей таблице (таб. 6.3.) приведены основные показатели клиентской составляющей системы сбалансированных показателей.

Таблица 6.3. Клиентская составляющая – ключевые показатели

Доля рынка	Отражает долю предприятия на данном рынке (с точки зрения					
	количества клиентов, затраченных денежных средств или объема					
	роданных товаров)					
Расширение	Оценивает в абсолютных или относительных единицах показатель,					
клиентской	отражающий расширение клиентской базы компании, которая					
базы	привлекает или завоевывает клиентов					
Сохранение	Оценивает в абсолютных или относительных единицах показатель,					
клиентской	отражающий сохранение имеющейся клиентской базы компании					
базы						
Удовлетворение	Оценивает степень удовлетворенности клиента в соответствии со					
потребностей	специальными критериями результатов деятельности					
клиента						
Прибыльность	Оценивает чистую прибыль от клиента или сегмента рынка, после					
клиента	того как осуществлены исключительные затраты на их					
	поддержание					

#### Показатель потребительной ценности предложения

Потребительная ценность предложения состоит в характеристиках товаров и услуг, поставляя которые компания поддерживает лояльность и удовлетворенность клиентов целевого сегмента рынка. Потребительная ценность предложения — основное концептуальное положение, необходимое для понимания таких показателей, как удовлетворенность потребностей клиентов, сохранение и расширение клиентской базы, доля рынка и доля потребителя.

Ключевые показатели потребительной ценности:

- Характеристики товаров и услуг.
- Взаимоотношения с клиентами

• Имидж и репутация.

Факторы достижения удовлетворенности клиента:

- Сроки доставки
- Качество
- Цена

#### Составляющая внутренних бизнес-процессов

Несмотря на то, что все организации обладают особенными характеристиками, существует общая модель создания стоимостной цепочки. Эта модель включает три основных бизнес-процесса:

- Инновации
- Операции
- Послепродажное обслуживание

Инновационный процесс состоит в изучении компанией возникающих или скрытых потребностей клиентов с последующей разработкой таких продуктов и услуг, которые удовлетворили бы эти потребности. Операционный процесс, второй основной процесс в общей модели внутренней стоимостной цепочки, — это производство и поставка товаров и услуг заказчику. Третий компонент — обслуживание клиента после продажи и поставки товара или услуги.

Показатели операционного процесса:

- Время
- Качество
- Издержки

## Обучение и развитие персонала

Принципиальные направления составляющей обучения и развития:

- Возможности работника
- Возможности информационных систем
- Мотивация, делегирование полномочий, соответствие личных целей корпоративным

Ключевые показатели статуса персонала:

- Удовлетворенность работника
- Сохранение кадровой базы
- Эффективность работника

Ключевые показатели статуса персонала могут быть отражены в качестве схемы (рис. 6.3.). Где на нижнем уровне представлены побуждающие факторы, или факторы нематериальной мотивации, такие как:

- сфера компетентности персонала, под которой понимается не только зона ответственности работника и его свобода в принятии тех или иных решений, но и качество навыков работника и их соответствие его сфере компетенции;
- технологическая инфраструктура, это современность средств труда и их соответствие уровню персонала, например, наличие компьютеров достаточной мощности и графических мониторов для

дизайнеров, наличие установленного необходимого и современного программного обеспечения;

- благоприятный климат, то есть наличие внешних факторов в пределах зоны ответственности способствующих мотивации, таких как хорошее отношение с коллегами, благополучное моральное состояние, соотнесение личных целей корпоративным и т.д.

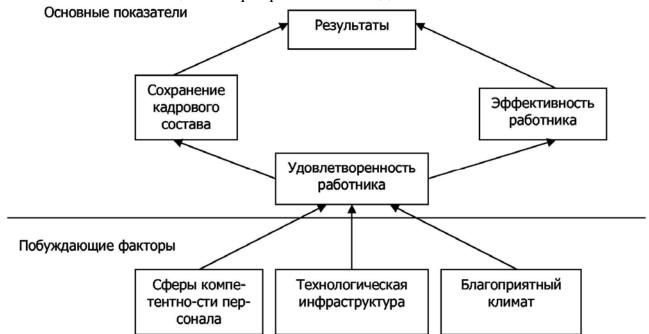


Рис. 6.3. Схема взаимосвязи ключевых показателей обучения и развития персонала

#### Универсальная система показателей

Универсальная система показателей (Total Performance Scorecard – TPS) разработана Хьюбертом К. Рамперсадом (консультант в области Нидерландов). **TPS** менеджмента ИЗ расширяет концепцию сбалансированной системы показателей. Согласно его идее, в компаниях существовать две параллельные системы показателей организационная сбалансированная система показателей сбалансированная система показателей, и важная задача менеджмента -При этом графически согласовать ЭТИ системы. данная представлена на рисунке 6.4.

В центре данной схемы как объединяющая составляющая всех элементов универсальной системы показателей автор поместил совершенствование, развитие и обучение. Под этими понятиями имеется в виду следующее:

Совершенствование. Этот процесс объединяет в себе совершенствование сотрудников и бизнес-процессов. Акцент здесь делается на индивидуальных навыках и поведении людей, связанных с их

деятельностью в коллективе, а также на совершенствовании (управляемости) бизнес-процессов.

**Развитие.** Этот процесс представляет собой последовательное личностное развитие и обучение посредством приобретения знаний на основе практики. В данном процессе внимание сосредоточено на совершенствовании результатов деятельности, непосредственно связанных с повседневными обязанностями сотрудников (развитие у них способностей, нужных для выполнения работы).

**Обучение.** Этот процесс представляет собой трансформацию и реализацию полученных знаний с целью изменить поведение. Обучение — это трансформация личности, зависящая от имеющихся знаний. Оно, в свою очередь, приводит к трансформации коллективного поведения.



Рис. 6.4. Элементы универсальной системы показателей и их взаимосвязь друг с другом

Теперь приведем перечень непосредственно показателей контроллинга с разделением на аспекты стратегического управленческого учета, подразумевая как систему сбалансированных показателей, так и систему универсальных показателей и рассмотрим службу контроллинга, порядок ее формирования, наделения полномочиями, порядок функционирования.

#### 6.1. Показатели контроллинга

Показатели контроллинга не содержат каких-либо специфических показателей требующих пояснения расчета, потому приведем просто перечень показателей, разнеся их по аспектам обоих рассмотренных систем показателей: сбалансированной и универсальной.

#### Аспект финансовой деятельности

- 1. Общая сумма активов
- 2. Стоимость активов на одного работающего, д.е.
- 3. Капиталоотдача
- 4. Объем продаж новых видов продукции или услуг, д.е.
- 5. Производительность труда на одного работающего, д.е.
- 6. Рентабельность активов, %
- 7. Прибыль от новых видов продуктов или услуг, д.е.
- 8. Прибыль на одного работающего, д.е.
- 9. Рыночная стоимость акций, д.е.
- 10. Доходность чистых активов, %
- 11. Добавленная стоимость на одного работающего, д.е.
- 12. Доходность активов, %
- 13. Доходность на вложенный капитал, %
- 14. Рентабельность объема продаж, %
- 15. Коэффициент маржинального дохода или маржинальный доход, %
  - 16. Маржинальный доход на одного работающего, д.е.
  - 17. Денежный поток, д.е.
  - 18. Отношение собственного капитала к общей сумме пассивов, %
  - 19. Доходность инвестиций, %
  - 20. Сумма затрат, д.е.

#### Аспект отношений с потребителями

- 1. Количество потребителей
- 2. Доля рынка, %
- 3. Годовой объем продаж на одного потребителя, д.е.
- 4. Количество потерянных покупателей, в абсолютном выражении или в %
  - 5. Среднее время приема заказа, часы
  - 6. Количество потребителей на одного работающего
- 7. Удельный вес заключенных сделок в общем количестве контактов с покупателями, %
  - 8. Индекс удовлетворенности потребителей, %
  - 9. Индекс приверженности потребителей, %
  - 10. Затраты на одного потребителя, д.е.
  - 11. Количество посещений потребителей
  - 12. Количество рекламаций

- 13. Расходы на маркетинг, д.е.
- 14. Индекс торговой марки, %
- 15. Средняя продолжительность связей с потребителями, дни
- 16. Средний размер поставок одному потребителю, д.е.
- 17. Индекс количества потребителей, %
- 18. Количество визитов потребителей в компанию
- 19. Среднее время между контактом с потребителем и заключением сделки
  - 20. Расходы на обслуживание одного потребителя в год, д.е.

## Аспект внутренних бизнес-процессов

- 1. Удельный вес административных расходов в общем объеме выручки, %
- 2. Длительность производственного цикла, затраты на его отдельные этапы
  - 3. Удельный вес своевременно выполненных заказов, %
  - 4. Средняя трудоемкость изделия
  - 5. Средний срок разработки нового вида продукта
- 6. Средний период времени от момента оформления заказа до его выполнения
- 7. Средняя трудоемкость отдельных этапов технологического процесса
  - 8. Периодичность поставок
  - 9. Среднее время принятия решения
  - 10. Оборачиваемость материальных запасов
  - 11. Рост производительности труда, %
- 12. Производительность компьютерных систем (производительность процессора или объема хранимой информации)
- 13. Производительность компьютерных систем на одного работника
  - 14. Рост количества компьютерной техники
- 15. Удельный вес расходов на информационные системы в общей сумме административных расходов, %
  - 16. Выброс вредных веществ в окружающую среду
  - 17. Влияние продуктов компании на окружающую среду
- 18. Затраты на исправление ошибочных управленческих решений в общей сумме административных затрат, %
  - 19. Количество качественно выполненных заказов
  - 20. Административные расходы на одного работника, д.е.

#### Аспект обучения и развития

- 1. Затраты на исследования и разработки, д.е.
- 2. Удельный вес расходов на исследования и разработки в общей сумме расходов, %

- 3. Удельный вес расходов на совершенствование в общей сумме затрат на информационные технологии, %
- 4. Продолжительность проектов по исследованиям и разработкам, дни
- 5. Ресурсы, выделенные на исследования и разработки в общей величине ресурсов компании, %
- 6. Инвестиции в подготовку персонала или установление отношений с потребителями, д.е.
  - 7. Инвестиции в исследования и разработки, д.е.
  - 8. Расходы на подготовку и освоение новых товаров, д.е.
  - 9. Инвестиции в освоение новых рынков
  - 10. Частота прямых контактов с потребителями (в год)
  - 11. Количество зарегистрированных патентов
  - 12. Средний срок действия патентов компании
- 13. Количество рационализаторских предложений на одного работника, д.е.
  - 14. Расходы на подготовку персонала на одного работника, д.е.
  - 15. Индекс удовлетворенности работников, %
  - 16. Маркетинговые расходы на одного потребителя, д.е.
  - 17. Индекс доверия работников к компании, %
- 18. Удельный вес работников, не достигших определенного возраста, в общей их численности, %
- 19. Непроизводственные расходы на одного потребителя в течение года, д.е.
  - 20. Удельный вес новых продуктов в ассортименте компании, %

## Аспект трудовых ресурсов

- 1. Индекс лидерства
- 2. Индекс мотивированности персонала
- 3. Количество работников
- 4. Текучесть персонала, %
- 5. Средний стаж работников в компании
- 6. Средний возраст сотрудников
- 7. Время, затраченное на подготовку и переподготовку персонала, дни в год
  - 8. Соотношение временных и постоянных работников, %
  - 9. Удельный вес работников с университетским образованием, %
  - 10. Среднее количество дней отсутствия на работе
  - 11. Численность женщин-менеджеров
  - 12. Количество заявлений о приеме на работу в компанию
  - 13. Индекс доверия персонала
  - 14. Удельный вес работников моложе 40 лет, %
  - 15. Удельные годовые затраты на переподготовку персонала, д.е.

- 16. Количество штатных сотрудников, проводящих в офисе компании менее половины рабочего времени
  - 17. Доля штатных работников в общей численности персонала, %
- 18. Удельные годовые затраты на проведение подготовительных, презентационных или вспомогательных мероприятий, д.е.
  - 19. Численность временных работников на полной ставке
  - 20. Численность совместителей или почасовых работников.

## 6.2. Организационно-методические основы создания системы контроллинга на предприятии

Организационно-методические основы создания системы контроллинга на предприятии, как правило, включают в себя вопросы организации службы контроллинга, определения ее места в организационной структуре предприятия, анализа информационных потоков и возможных вариантов внедрения контроллинга на предприятии.

Система контроллинга на предприятии включает в себя не только аналитические показатели и выводы. В системе контроллинга присутствует сильная организационная составляющая — люди, которые занимаются контроллингом, потоки информации между подразделениями предприятия и от подчиненных — к руководителям.

Для эффективной работы и четкого определения ответственности контроллеров на предприятии необходимо создать специальное структурное подразделение – службу контроллинга.

Основная функция контроллинга — анализ и управление затратами и прибылью. Но для выполнения этой функции служба контроллинга должна иметь возможность получать всю необходимую ей информацию и претворять ее в рекомендации для принятия управленческих решений высшими руководителями предприятия.

При создании службы контроллинга на предприятии необходимо учитывать следующие основные требования:

- 1. Служба контроллинга должна иметь возможность получать необходимую ей информацию из бухгалтерии, финансового отела, планово-экономического отдела, службы сбыта и службы материальнотехнического снабжения.
- 2. Служба контроллинга должна иметь возможность и полномочия организовывать с помощью других экономических служб сбор дополнительной информации, требуемой для анализа и выводов, но не содержащейся в существующих документах финансово-экономических служб
- 3. Служба контроллинга должна иметь возможность внедрять новые процедуры сбора аналитической информации на постоянной основе. Вопрос о выплате компенсации сотрудникам других служб за увеличение

нагрузки должны решать руководители, для которых предназначена информация службы контроллинга.

- 4. Служба контроллинга должна иметь возможность быстро доводить информацию до сведения высшего руководства предприятия.
- 5. Служба контроллинга должна быть независимой от той или иной финансово-экономической службы.

#### Литература

- 1. Вахрушина М. А. Бухгалтерский управленческий учет. Финстатинформ, 1998.
- 2. Голубев А.А. Финансовый менеджмент: учебное пособие. ИТМО, 2008.
- 3. Дайле А. Практика контроллинга. М.: Финансы и статистика, 2001.
- 4. Друри К. Введение в управленческий и производственный учет. М.: Аудит, 1998.
- 5. Друри К. Управленческий и производственный учет. М.: ЮНИТИ, 2002.
- 6. Друри К. Управленческий учет для бизнес-решений. М.: ЮНИТИ, 2003.
- 7. Контроллинг как инструмент управления предприятием. Под. ред. Данилочкиной Н. Г. Москва, 1999.
- 8. Николаева О., Алексеева О. Стратегический управленческий учет. Москва: УРСС, 2003
- 9. Ольве Н., Рой Ж., Веттер Ж. Оценка эффективности деятельности компании. М.: Изд. дом "Вильямс", 2003.
- 10. Хорнгрен Ч. Т., Фостер Дж. Бухгалтерский учет: управленческий аспект. М.: Финансы и статистика, 2001.
- 11. Энтони Р., Рис Дж. Учет: ситуации и примеры. М.: Финансы и статистика, 1993.
- 12. Фольмут X. Й. Инструменты контроллинга. М.: Финансы и статистика, 2001.
- 13. Хруцкий В. Е., Сизова Т. В., Гамаюнов В. В. Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования. Москва: Финансы и статистика, 2002.



В 2009 году Университет стал победителем многоэтапного конкурса, в результате которого определены 12 ведущих университетов России, присвоена категория «Национальный исследовательский университет». Министерством образования и науки Российской Федерации была утверждена Программа развития государственного образовательного высшего профессионального образования учреждения Петербургский государственный университет информационных технологий, механики и оптики» на 2009–2018 годы.

#### КАФЕДРА ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Кафедра финансового менеджмента организована в 1995 году в связи с необходимостью преподавания ряда специальных дисциплин студентам, обучающимся по специальности «Менеджмент организации». Профессорско-преподавательский кафедры состав педагогическую деятельность c практической научно-методической работой в сфере финансов и производства. В учебном процессе кафедры принимают участие работники петербургских организаций и финансовых служб ведущих предприятий города. В 1999 году решением учебнометодического объединения на кафедре открыта подготовка и выпуск студентов по специализации «Финансовый менеджмент».

### Михаил Константинович Санин

## УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ

#### Учебное пособие

В авторской редакции

Дизайн  $\Gamma$ .А. Симонян

Верстка Д.Н. Павлушова

Редакционно-издательский отдел Санкт-Петербургского

государственного университета информационных технологий,

механики и оптики

Зав. РИО Н.Ф. Гусарова

Лицензия ИД № 00408 от 05.11.99

Подписано к печати

Заказ №

Тираж 100 экз.

Отпечатано на ризографе

## Редакционно-издательский отдел

Санкт-Петербургского государственного университета информационных технологий, механики и оптики 197101, Санкт-Петербург, Кронверкский пр., 49

