

Сергей МОЛЧАНОВ

Управленческий учет **14** за дней

Экспресс-курс



ПРОДАНО БОЛЕЕ 250 000 КНИГ АВТОРА

Сергей МОЛЧАНОВ

Управленческий

учет
за
дней

14



Экспресс-курс



Москва · Санкт-Петербург · Нижний Новгород · Воронеж
Ростов-на-Дону · Екатеринбург · Самара · Новосибирск
Киев · Харьков · Минск

2016

Сергей МОЛЧАНОВ

Управленческий учет за 14 дней

Экспресс-курс

5-е издание

ПРОДАНО БОЛЕЕ 250 000 КНИГ АВТОРА

Сергей МОЛЧАНОВ

НАЛОГИ

за 14
дней

Экспресс-курс

14-е издание

ПРОДАНО БОЛЕЕ 250 000 КНИГ АВТОРА

Сергей МОЛЧАНОВ

Бухгалтерский учет за 14 дней

Экспресс-курс

12-е издание

ПРОДАНО БОЛЕЕ 250 000 КНИГ АВТОРА

Сергей Молчанов

НАЛОГИ

РАСЧЕТ и ОПТИМИЗАЦИЯ

8-е издание

ПРОДАНО БОЛЕЕ 250 000 КНИГ АВТОРА

доступно · быстро · эффективно



КНИГИ
и ON-LINE КУРСЫ

WWW.MOLCHANOV.BIZ

ОГЛАВЛЕНИЕ

БЛАГОДАРНОСТИ	13
СТРУКТУРА КНИГИ	14
ОТ АВТОРА	16
1. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ. НАЗНАЧЕНИЕ. ОТЛИЧИЯ ОТ ДРУГИХ ВИДОВ УЧЕТА	17
1.1. Назначение учета. Пользователи учетной информации	17
1.1.1. Назначение учета	17
1.1.2. Пользователи учетной информации	18
1.2. Бухгалтерский и управленческий учет. Основные акценты	19
1.3. Налоговый учет	26
1.4. Характеристики информации управленческого учета	27
Терминология	29
Задачи	31
2. ЗАТРАТЫ И ИХ КЛАССИФИКАЦИЯ В УПРАВЛЕНЧЕСКОМ УЧЕТЕ.....	34
2.1. Понятия «затраты» и «расходы». Момент признания затрат и расходов в учете	34
2.1.1. Понятия «затраты» и «расходы»	34
2.1.2. Момент признания расходов в учете	36
2.2. Классификация затрат в управленческом учете	37
2.2.1. Понятие фактора затрат. Классификация затрат на постоянные и переменные	37
2.2.2. Средние и маржинальные затраты	41
2.2.3. Прямые и косвенные затраты	42
2.2.4. Контролируемые и неконтролируемые затраты	43
2.2.5. Релевантные и нерелевантные затраты	43
2.2.6. Альтернативные затраты	44
Терминология	45
Задачи	46

3.	ОТРАЖЕНИЕ ЗАТРАТ В БУХГАЛТЕРСКОМ УЧЕТЕ. РЕЛЕВАНТНЫЕ ЗАТРАТЫ	51
3.1.	Отражение затрат на счетах бухгалтерского учета	51
3.1.1.	Принципы отражения затрат в бухгалтерском учете.....	52
3.1.2.	Счета отражения затрат для производственных организаций	53
3.1.3.	Счета отражения затрат для торговых организаций	57
3.1.4.	Счета отражения затрат для предприятий сферы услуг	60
3.2.	Оценка затрат в бухгалтерском учете	60
3.2.1.	Базовое правило оценки затрат в бухгалтерском учете	60
3.2.2.	Оценка основных средств и нематериальных активов в бухгалтерском учете.....	61
3.2.3.	Оценка прочих активов в бухгалтерском учете	62
3.2.4.	Оценка расходов в бухгалтерском учете	63
3.3.	Определение прибыли в бухгалтерском учете	63
3.3.1.	Общие правила определения прибыли в бухгалтерском учете.....	63
3.3.2.	Прибыль и расходы в производственных организациях	64
3.3.3.	Прибыль и расходы в торговых организациях	66
3.3.4.	Прибыль и расходы в организациях сферы услуг.....	67
3.4.	Принятие управленческих решений на основе бухгалтерской прибыли. Достоинства и недостатки	67
3.5.	Понятие релевантных затрат в управленческом учете	71
3.6.	Принципы расчета релевантных затрат в управленческом учете для целей выбора оптимального варианта действий	74
3.6.1.	Расчет релевантной стоимости сырья, материалов и товаров	75
3.6.2.	Определение релевантной величины затрат на оплату труда	78
3.6.3.	Амортизация как нерелевантный расход	80
3.6.4.	Определение релевантной величины прочих расходов	82
	Терминология	83
	Задачи	85
4.	ПРИНЦИПЫ КАЛЬКУЛИРОВАНИЯ ЗАТРАТ В УПРАВЛЕНЧЕСКОМ УЧЕТЕ	91
4.1.	Что такое калькуляция затрат и для чего она необходима	91
4.2.	Косвенные затраты и общие принципы их распределения	94
4.2.1.	Снова о прямых и косвенных затратах	94
4.2.2.	Распределение косвенных затрат на основе индивидуальных и общих факторов затрат	96
4.3.	Косвенные затраты вспомогательных подразделений. Три метода их распределения	99

4.3.1.	Последовательность распределения косвенных затрат	99
4.3.2.	Прямой метод распределения косвенных затрат вспомогательных подразделений	103
4.3.3.	Метод последовательного распределения косвенных затрат вспомогательных подразделений.....	104
Терминология		106
Задачи		118
5.	СИСТЕМА КАЛЬКУЛИРОВАНИЯ ЗАТРАТ ПО ВИДАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (ABC COSTING)	123
5.1.	История развития методов калькулирования затрат	123
5.1.1.	Изначальный подход к калькулированию затрат путем распределения косвенных расходов пропорционально человеко-часам производственных рабочих	123
5.1.2.	Следующий исторический этап распределения затрат. Калькуляция затрат путем распределения косвенных расходов пропорционально машино-часам	125
5.1.3.	Современные системы распределения затрат	126
5.2.	Суть метода ABC. Сравнение его с традиционными методами распределения затрат	128
5.2.1.	Базовая иллюстрация метода ABC.....	128
5.2.2.	Метод ABC и распределение расходов вспомогательных подразделений.....	132
5.2.3.	Подробнее о причинах искажения величин затрат, обусловленных традиционным подходом к их распределению.....	135
5.2.4.	Проблемы, связанные с применением метода ABC на практике.....	138
Терминология		140
Задачи		145
6.	КАЛЬКУЛИРОВАНИЕ ЗАТРАТ НА ПРАКТИКЕ. ПОЗАКАЗНЫЙ МЕТОД	148
6.1.	Позаказный метод калькулирования затрат	149
6.1.1.	Счета, используемые для отражения затрат. Последовательность отражения затрат.....	149
6.1.2.	Случай применения позаказного метода калькулирования затрат	149
6.1.3.	Учет затрат при применении позаказного метода калькулирования затрат.....	152
6.1.4.	Учет и распределение косвенных расходов при применении позаказного метода калькулирования затрат	154
Терминология		160
Задачи		167

7.	КАЛЬКУЛИРОВАНИЕ ЗАТРАТ НА ПРАКТИКЕ. ПОПРОЦЕССНЫЙ МЕТОД. ПРОИЗВОДНЫЕ ПРОДУКТЫ.....	171
7.1.	Сравнение попроцессного и позаказного методов калькулирования затрат. Концепция эквивалентных единиц.....	172
7.1.1.	Счета, используемые для отражения затрат. Последовательность отражения затрат.....	172
7.1.2.	Разница между позаказным и попроцессным методами калькулирования затрат.....	172
7.1.3.	Концепция эквивалентных единиц.....	174
7.2.	Примеры применения попроцессного метода калькулирования затрат.....	176
7.2.1.	Этапы составления отчета о затратах производственного подразделения.....	176
7.2.2.	Сводные данные для иллюстрации попроцессного метода калькулирования затрат.....	177
7.2.3.	Калькуляция затрат для иллюстративного примера по методу средневзвешенной.....	179
7.2.4.	Калькуляция затрат по методу ФИФО.....	183
7.2.5.	Распределение косвенных затрат при применении попроцессного метода.....	187
7.2.6.	Мелкосерийное производство и «гибридный» метод калькуляции затрат.....	189
7.3.	Производные продукты.....	190
	Терминология.....	192
	Задачи.....	195
8.	КАЛЬКУЛИРОВАНИЕ ЗАТРАТ НА ПРАКТИКЕ. МЕТОД НОРМАТИВНЫХ ЗАТРАТ.....	199
8.1.	Нормативные затраты. Анализ отклонений.....	200
8.1.1.	Сущность нормативных затрат.....	200
8.1.2.	Учет материальных затрат с использованием нормативов. Анализ отклонений фактических затрат от их нормативных величин.....	201
8.1.3.	Учет материальных затрат с использованием нормативов. Отражение операций на счетах бухгалтерского учета.....	204
8.1.4.	Учет затрат прямого производственного труда с использованием нормативов. Анализ отклонений фактических затрат от их нормативных величин.....	209
8.1.5.	Отражение в бухгалтерском учете затрат прямого производственного труда с применением нормативов.....	212
8.2.	Косвенные нормативные затраты и их отражение в бухгалтерском учете. Анализ полученных отклонений.....	214
8.2.1.	Учет отклонений фактических косвенных расходов от их нормативных величин при использовании единой ставки распределения косвенных расходов.....	214
8.2.2.	Учет отклонений фактических косвенных расходов от их нормативных величин при использовании разных ставок распределения косвенных расходов.....	219
8.2.3.	Анализ полученных отклонений фактических косвенных расходов от их нормативных величин.....	220

8.3.	Учет готовой продукции по нормативной себестоимости.....	220
8.4.	Выбор отклонений для дальнейшего анализа.....	221
	Терминология.....	224
	Задачи.....	228
9.	БЮДЖЕТЫ И ПРОЦЕСС ИХ СОСТАВЛЕНИЯ.....	231
9.1.	Бюджеты и бюджетирование. Общие положения.....	231
9.1.1.	Понятия «бюджет» и «бюджетирование».....	231
9.1.2.	Разница между стратегическим планом развития, программой развития и бюджетом.....	233
9.1.3.	Взаимосвязь между стратегическим планированием и бюджетированием.....	234
9.1.4.	Назначение бюджетов.....	236
9.2.	Процесс составления бюджетов.....	238
9.3.	Составные элементы мастер-бюджета и их характеристика.....	243
9.3.1.	Составные элементы мастер-бюджета.....	243
9.3.2.	Операционные бюджеты.....	244
9.3.3.	Вспомогательные и специальные бюджеты.....	247
9.3.4.	Основные (сводные) бюджеты.....	247
9.4.	Бюджеты в современном деловом мире.....	251
	Терминология.....	252
10.	ГИБКИЕ БЮДЖЕТЫ. АНАЛИЗ ОТКЛОНЕНИЙ КОСВЕННЫХ РАСХОДОВ.....	262
10.1.	Гибкие бюджеты.....	262
10.1.1.	Что такое гибкий бюджет и чем он отличается от обычного бюджета.....	262
10.1.2.	Представление косвенных расходов в гибком бюджете.....	265
10.2.	Анализ отклонений косвенных расходов.....	266
10.3.	Анализ отклонений, связанных с ценами и объемом продаж готовой продукции.....	271
	Терминология.....	274
	Задачи.....	278
11.	ОТРАЖЕНИЕ ЗАТРАТ В ОТЧЕТНОСТИ: МЕТОДЫ ПОЛНОЙ И СОКРАЩЕННОЙ СЕБЕСТОИМОСТИ. ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ НА ОСНОВЕ ЗАТРАТ.....	284
11.1.	Методы полной и сокращенной себестоимости в бухгалтерском учете.....	285

11.1.1.	Метод полной себестоимости в бухгалтерском учете	285
11.1.2.	Метод сокращенной себестоимости в бухгалтерском учете	286
11.2.	Методы полной и сокращенной себестоимости в управленческом учете.....	288
11.2.1.	Особенности применения метода сокращенной себестоимости в управленческом учете.....	288
11.3.	Общие принципы ценообразования.....	292
11.3.1.	Внешние и внутренние факторы, влияющие на ценообразование	292
11.3.2.	Эластичность спроса	294
11.3.3.	Экономические модели, иллюстрирующие взаимозависимость между выручкой, затратами и объемом продаж	296
11.4.	Ценообразование на основе затрат.....	300
11.4.1.	Ценообразование по формуле «затраты плюс наценка»	301
11.4.2.	Определение величины наценки.....	302
11.4.3.	Особенности ценообразования в сфере услуг.....	304
11.4.4.	Стратегии ценообразования для новых продуктов.....	305
	Терминология.....	306
	Задачи.....	310

12.	ЦЕНТРЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ. ВНУТРЕННЕЕ ТРАНСФЕРТНОЕ ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ.....	312
-----	---	------------

12.1.	Центры ответственности. Классификация. Анализ эффективности функционирования центров доходов и затрат.....	313
12.1.1.	Виды центров ответственности.....	313
12.1.2.	Принципы анализа эффективности функционирования центров доходов.....	315
12.1.3.	Принципы анализа эффективности функционирования центров затрат.....	318
12.1.4.	Принципы анализа эффективности функционирования центров прибыли.....	323
12.2.	Анализ эффективности функционирования инвестиционных центров.....	324
12.2.1.	Анализ на основе показателя «валовая прибыль/инвестированный капитал».....	324
12.2.2.	Анализ на основе показателя «остаточная прибыль».....	327
12.2.3.	Определение величин прибыли и инвестированного капитала	330
12.3.	Трансфертное ценообразование.....	332
12.3.1.	Трансфертное ценообразование, основанное на ценах реализации.....	332
12.3.2.	Трансфертное ценообразование, основанное на затратах организации.....	333
	Терминология.....	334
	Задачи.....	335

13. КРАТКОСРОЧНОЕ ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ЗАТРАТ И ПРИБЫЛИ. РАСЧЕТ ТОЧКИ БЕЗУБЫТОЧНОСТИ.....	337
13.1. Модели поведения затрат	337
13.1.1. Постоянные затраты.....	337
13.1.2. Переменные затраты	340
13.1.3. Полупостоянные (полупеременные) затраты.....	341
13.2. Анализ безубыточности. Расчет точки нулевой прибыли	343
13.3. Маржинальный доход. Граница безопасности и операционный рычаг	344
13.3.1. Маржинальный доход.....	344
13.3.2. Граница безопасности	346
13.3.3. Операционный рычаг.....	347
13.3.4. Недостатки анализа безубыточности на основе прогнозируемых значений постоянных и переменных затрат.....	348
13.4. Маржинальный анализ	350
13.4.1. Общие положения.....	350
13.4.2. Принятие специального заказа или отказ от него	351
13.4.3. Оптимальное использование дефицитных ресурсов.....	352
13.4.4. Решения типа «производить самостоятельно или купить»	354
13.4.5. Решения о прекращении или продолжении того или иного вида деятельности организации или ее структурных подразделений	355
Терминология	356
Задачи	359
14. ОСОБЕННОСТИ КАЛЬКУЛЯЦИИ ЗАТРАТ ДЛЯ БАНКОВ И КРЕДИТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ.....	363
14.1. Калькуляция и анализ затрат банка. Основные задачи. Исходные данные. Классификация затрат и подразделений	364
14.1.1. Основные задачи анализа затрат банка, исходные положения для этого анализа.....	364
14.1.2. Классификация отделов банка для целей калькуляции и анализа его затрат	365
14.1.3. Классификация доходов и расходов для целей анализа затрат и прибыльности.....	368
14.2. Методики анализа затрат, применяемые в банках	369
14.2.1. Общие данные для анализа затрат	369
14.2.2. Калькулирование затрат и определение прибыльности отделов банка прямым методом	372
14.2.3. Анализ прибыльности банка на основе показателей «средней доходности» и «средней стоимости» одного рубля использованных средств	373
14.2.4. Калькулирование затрат и прибыльности банка на основе пошагового метода распределения затрат.....	375

14.2.5. Общие выводы по определению стоимости банковских операций	384
14.2.6. Общие выводы по примеру	384
Терминология	385
15. СОКРАЩЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ИЗДЕРЖЕК КОМПАНИИ. АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ	387
15.1. Шаг 1. Сокращение персонала на X %	387
15.2. Шаг 2. Увеличение нагрузки на оставшийся персонал	388
15.3. Шаг 3. Сворачивание бонусов и поощрений	388
15.4. Альтернативная стратегия – реорганизация	389
16. ОТВЕТЫ НА ЗАДАЧИ И КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ	395

БЛАГОДАРНОСТИ

Этой книгой я хотел бы выразить мою глубокую признательность и благодарность:

- моей маме **Молчановой Наталье Федоровне**;
- моим родственникам **Романову Михаилу Михайловичу, Шитухиной Александре Федоровне, Большаковым Антонине Никитичне, Галине, Светлане и Вере, Орловой Вере, Орловой Ольге, Захаровым Вячеславу, Светлане, Маше и Дане, Романовым Алексею и Марии, Менис Нине Порфирьевне, Алене, Сергею и Насте**;
- моему декану в «Truman University» доктору **Роберту Дейгеру**;
- моим учителям **Тихомировой Людмиле Георгиевне, Ельницкой Людмиле Михайловне, Корнышевой Софье Яковлевне, Соколову Глебу Ивановичу, Гиренку Федору Ивановичу**;
- куратору моей институтской группы **Ишковой Наталье Николаевне**;
- моим коллегам по работе в компании «ПрайсуотерхаусКуперс», и особенно **Мильчаковой Наталье Геннадьевне, Ирине Мартаковой**;
- моим бизнес-партнерам **Нелюбиной Марине, Ричарду Главеру, Ким Смит, Кузнецовой Наталье Борисовне, Попкову Николаю Николаевичу, Пономаревой Надежде Васильевне, Екатерине Печеникиной, Ирине Поликарповой, Анне Козловой**;
- всем моим друзьям и студентам из Москвы, и особенно **Бесо Шония, Виталию Мещерякову, Виктору Рубцову, Татьяне Жеребиной, Ивановой Марине, Гнилицкой Марине, Светлане Тихоновой, Саиду Абдульмянову, Елене Карповой, Ольге Макаревич, Николаю Иванову, Наталье Черепановой, Алексею Озерову, Алексею Ерощенко, Диме Короленко, Андрею Попову, Алексею Демидову, Виталию Афанасьеву, Светлане Рожковой, Эльмире Чудиной, Кристине Семеновой, Саше Осипову, Виктору Ремеру, Сергею Горохову, Сергею Потапенкову и Гусаровой Галине Владимировне**;
- всем моим друзьям из Санкт-Петербурга, Киева, Тбилиси, Кутаиси, Зарзмы и Бер-Шевы, и особенно **Шапиро Татьяне Евгеньевне, Варгиной Нелли, Жене Сивцову, Плеве Александру Наумовичу, Балакиреву Сергею, Георгию Чхеидзе, Шоте Купатадзе, Лаше Залкалиани, Нукри Мчедлидзе, отцу Спиридону, Илье Апекишеву и Александре Александровой, научному редактору книги — Кузововой Наталье Владимировне**.



В **главе 1** разбираются различия между бухгалтерским, управленческим и налоговым учетом. Вводятся понятия постоянных и переменных расходов. Объясняются базовые принципы расчета амортизации и точки нулевой прибыли, а также составления основных бухгалтерских форм отчетности.

В **главе 2** объясняются различия между затратами и расходами, а также принципы классификации затрат на постоянные и переменные, прямые и косвенные, релевантные и нерелевантные, контролируемые и неконтролируемые. Вводятся понятия средних, маржинальных и альтернативных затрат.

В **главе 3** на схемах показываются все этапы производственного процесса, подробно разбираются правила отражения затрат на счетах бухгалтерского учета в производственных и торговых организациях. Особое внимание уделяется принципам расчета прибыли в бухгалтерском и управленческом учете. Значительная часть главы посвящена концепции релевантных затрат и ее применению на практике.

В **главе 4** объясняются принципы расчета (калькулирования) себестоимости произведенной продукции. Особое внимание уделяется различным способам распределения косвенных расходов вспомогательных подразделений организации.

В **главе 5** разбирается система калькулирования затрат по видам деятельности. Контрольный пример к данной главе позволяет наглядно показать отличие данной системы калькулирования и распределения затрат от традиционных систем.

В **главе 6** объясняется позаказный метод калькулирования затрат, который применяется предприятиями, выпускающими продукцию под индивидуальные заказы. Контрольный пример к данной главе показывает применение данного метода самым подробным образом.

В **главе 7** разбирается попроцессный метод калькулирования затрат, объясняются концепция эквивалентных единиц и способы расчета себестоимости продукции с применением методов ФИФО и средневзвешенной. Отдельные разделы посвящены производным продуктам и гибриднему методу калькулирования затрат.

Глава 8 посвящена учету затрат с использованием нормативов, расчету и анализу отклонений фактических затрат на прямые материалы и прямой труд от их нормативных величин. Расчет и анализ аналогичных отклонений по косвенным расходам производятся в главе 10.

В **главе 9** подробнейшим образом разбирается процесс бюджетирования, т. е. составления финансовых планов организации. Объясняются все этапы данного процесса, возможные проблемы и трудности при составлении бюджетов. Контрольный пример к главе иллюстрирует процесс бюджетирования с начала и до конца.

Глава 10 объясняет принципы составления так называемых гибких бюджетов. Основное внимание уделяется анализу отклонений фактических косвенных расходов от их нормативных величин. Отдельно анализируются отклонения по постоянным и переменным косвенным расходам.

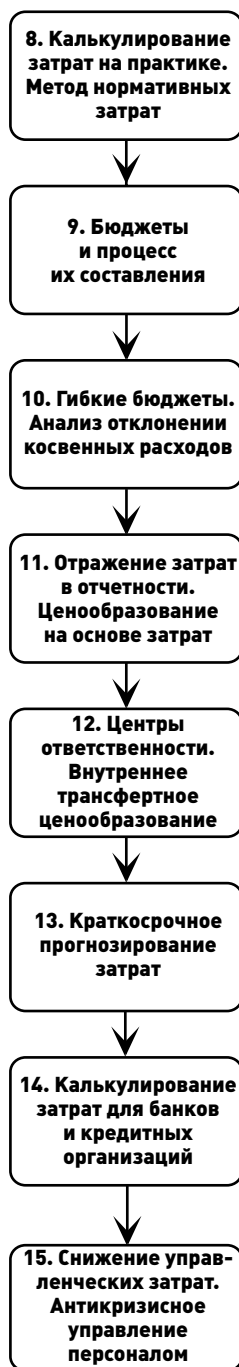
Глава 11 состоит из двух частей. Первая часть посвящена двум методам отражения затрат: методом полной и сокращенной себестоимости. Показаны различия между этими методами в бухгалтерском и управленческом учете. Вторая часть главы объясняет общие принципы ценообразования и принципы определения цены на основе понесенных затрат.

В **главе 12** объясняется понятие центра затрат и приводится подробная классификация таких центров. Многочисленные примеры иллюстрируют способы анализа результатов функционирования подразделений организации. В завершении главы разбираются принципы внутреннего трансфертного ценообразования между инвестиционными центрами организации.

Глава 13 продолжает тему прогнозирования затрат, начатую в первой главе. Более подробно объясняются принципы анализа безубыточности. Несколько разделов главы посвящены маргинальному анализу и применению его результатов на практике.

В **главе 14** даются особенности калькулирования затрат в банках и кредитных организациях. Сквозной пример показывает распределение затрат и вычисление прибыли не только в разрезе отделов банка, но и по отдельным банковским операциям.

В **главе 15** речь идет об оптимизации расходов на управление и персонал компаний. Данная тема стала очень актуальной в свете экономического кризиса, падения спроса и необходимости сокращения всех видов затрат компаний для сохранения их бизнеса.



ОТ АВТОРА

Дорогой читатель!

С удовольствием представляю вам свой авторский курс по управленческому учету, сочетающий максимальную доступность изложения материалов с полнотой их охвата.

В центре внимания книги находятся АО «Винни-Пятачок», его директор Пух, бухгалтер Иа и ведущий специалист по управленческому учету Кролик. Поскольку Пух совсем не разбирается в учете, Кролику предстоит сложная задача — за 14 дней обучить директора азам и тонкостям данного предмета. Я уверен, что объяснения Кролика будут понятны и вам, а также надеюсь, что вы оцените его изобретательность и чувство юмора.

Желаю вам приятного чтения и успешного освоения управленческого учета в рекордно короткие сроки!

Все ваши отзывы, замечания и предложения о содержании книги, пожалуйста, присылайте мне на электронный адрес: s.molchanov@mail.ru

Сергей Молчанов

1 УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ. НАЗНАЧЕНИЕ. ОТЛИЧИЯ ОТ ДРУГИХ ВИДОВ УЧЕТА

Цели занятия

Ознакомиться с назначением учета и кругом пользователей учетной информации.

Рассмотреть сходство и различия между бухгалтерским, управленческим и налоговым учетом.

Определить требования, которым должна отвечать информация управленческого учета.

Добро пожаловать в мир управленческого учета! Это мир интересных и увлекательных концепций, идей и методик, которые позволяют планировать затраты организации, управлять ими и контролировать их, осуществлять эффективное распределение ресурсов, оценивать выгоды от новых проектов и инвестиций. В этой главе мы рассмотрим роль учета в бизнесе и разберем простой пример, который поможет вам понять сходства и различия между бухгалтерским, управленческим и налоговым учетом.

1.1. НАЗНАЧЕНИЕ УЧЕТА. ПОЛЬЗОВАТЕЛИ УЧЕТНОЙ ИНФОРМАЦИИ

1.1.1. Назначение учета

В самом общем смысле под учетом понимается процесс сбора, отражения и анализа информации, позволяющий лицам, которые пользуются ею, формировать обоснованные суждения и принимать компетентные решения.

Учет является одной из вспомогательных функций бизнеса и прямо не способствует притоку денежных средств. Тем не менее выгода от работы учетных подразделений намного превышает затраты на их содержание. Эта выгода определяется принятием рациональных экономических решений на основе информации бухгалтерского и управленческого учета. Если учетная информация не способствует принятию таких решений, значит, ее сбор — пустая трата времени и денег, о чем будет сказано в завершение этой главы.

Система учета включает в себя следующие компоненты:

- 1) нахождение и сбор финансово-экономической информации;
- 2) систематизированную запись собранной информации;
- 3) анализ и интерпретацию полученной информации;
- 4) составление отчетности.

Забегая вперед, заметим, что бухгалтерский учет сконцентрирован прежде всего на 1-м, 2-м и 4-м компонентах, а управленческий — на 3-м.

1.1.2. Пользователи учетной информации

Данные учета служат и для удовлетворения информационных потребностей различных групп пользователей:

- **руководство (менеджмент) фирмы** — принимает управленческие решения на основе учетной информации, планирует товарные и денежные потоки, контролирует затраты компании;
- **инвесторы** — в зависимости от полученных учетных данных определяют, стоит ли им покупать, хранить или продавать акции фирмы;
- **банки и кредиторы** — оценивают степень риска и целесообразность предоставления займов компании;
- **поставщики** — определяют способность фирмы своевременно оплатить счета;
- **государственные органы** — регулируют деятельность предприятия через налогообложение или выделение бюджетных средств. Важным также является сбор показателей для государственной статистики.

У каждой из вышеназванных групп пользователей финансовой информации есть свои требования к ее содержанию и построению. Поэтому существуют три вида учета:

- бухгалтерский;
- налоговый;
- управленческий.

1.2. БУХГАЛТЕРСКИЙ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ. ОСНОВНЫЕ АКЦЕНТЫ

Различия между бухгалтерским и управленческим учетом покажем на примере 1-1 (для наглядности и простоты все суммы будут указаны не в рублях, а в евро, без налога на добавленную стоимость).

Предположим, что вы посетили казино и выиграли сумму, эквивалентную 5700 евро, после чего решили купить машину и устроиться на работу в частный таксопарк. Вы покупаете машину за 5150 евро, платите еще 60 евро за бензин, а также приобретаете страховой полис на год за 240 евро.

С точки зрения бухгалтерского учета вы приобрели основное средство (машину) за 5150 евро, потратили 60 евро на оборотный актив (бензин), а также произвели расход будущих периодов (оплатили полис) в сумме 240 евро. После чего у вас остался оборотный актив (деньги) в размере 250 евро. Результат произведенных операций можно представить в виде табл. 1-1.

ПРИМЕР 1-1

*Базовая
бухгалтерская
терминология*

ТАБЛИЦА 1-1

Упрощенная форма бухгалтерского баланса

Статьи учета	Сумма, евро
Основное средство (машина)	5150
Расход будущих периодов (предоплата страховки)	240
Оборотный актив ¹ (бензин)	60
Оборотный актив (денежные средства)	250
Всего активов:	5700
Сумма средств владельца, инвестированных в бизнес	5700

Продолжим пример 1-1 в контексте управленческого учета (представленная ниже методика анализа расходов будет рассмотрена более подробно в главе 10).

¹ Под активами организации в самом общем смысле понимается ее имущество. Активы могут быть оборотными, если срок их службы **не превышает одного года** (бензин), и внеоборотными, если они служат **более одного года** (машина).

ПРИМЕР 1-2

Классификация расходов на постоянные, условно-постоянные и переменные

Итак, вы оказались за рулем своей машины. Что же дальше?

Допустим, что вы подписали контракт с частным таксопарком, по которому вы становитесь его работником за 25% от полученной вами выручки (определенной в размере 0,2 евро за 1 км). Кроме того, вы должны будете уплачивать 50 евро в месяц за аренду радиопередатчика, а также самостоятельно оплачивать расходы на ремонт и обслуживание автомобиля (примерно 250 евро в год).

Нетрудно заметить, что некоторые расходы будут расти вместе с увеличением пробега автомобиля. Отличной иллюстрацией таких расходов может послужить расход топлива — он будет высоким при большом объеме поездок и сравнительно малым в часы относительного бездействия. Это так называемые **переменные** расходы, которые возрастают или уменьшаются прямо пропорционально росту или уменьшению объема бизнеса.

Другие расходы, наоборот, будут неизменными (или почти неизменными). Так, стоимость аренды радиопередатчика не зависит от пройденного автомобилем километража. Это пример **постоянных расходов**.

Следовательно, с точки зрения управленческого учета, который связан в первую очередь с поведением затрат, все расходы вашего бизнеса разделятся на:

1) **постоянные и условно-постоянные**, к которым относятся:

- аренда радиопередатчика;
- ремонт (данный вид расхода зависит от пробега автомобиля, но все-таки не в такой степени, как расходы на бензин. Поэтому этот расход классифицируется как **условно-постоянный**);
- страховка;
- амортизация (объяснено в примере 1-3);

2) **переменные**, к которым относятся:

- топливо;
- платеж таксопарку.

В примере 1-1 автомобиль показан в бухгалтерском учете как основное средство. Поясним, что под основными средствами в бухгалтерском учете понимается имущество, имеющее материальную форму, которое предприятие предполагает использовать в течение периода, **превышающего 1 год**. Имущество, не предназначенное для столь длительного использования (например, бензин), классифицируется в бухгалтерском учете в качестве оборотных активов. А что представляет собой амортизация в бухгалтерском учете?

ПРИМЕР 1-3

*Понятие
амортизации*

Первоначальная стоимость автомобиля в бухгалтерском учете равна стоимости его приобретения — в нашем случае 5150 евро. Предположим, что вы будете эксплуатировать автомобиль в течение пяти лет, после чего продадите его на детали за 150 евро. Это значит, что потеря стоимости автомобиля за эти годы составит 5000 евро (5150 – 150). Такая потеря стоимости основного средства в бухгалтерском учете называется его **износом**, или **амортизацией**. В бухгалтерском учете износ (амортизация) автомобиля составит 1000 евро ежегодно.

Владельцы автомобиля знают, что новая машина теряет в стоимости быстрее, чем подержанная, т. е. в реальной жизни было бы неверным считать, что каждый год машина дешевеет на одну и ту же сумму, равную 1000 евро. Однако в бухгалтерском учете **линейный метод равномерного начисления износа** (амортизации) является самым популярным из-за своей простоты.

Если в конце срока эксплуатации вам не удастся продать машину за 150 евро, то износ за пятый год составит 1150 евро (1000 + 150), где 150 евро — неправильная оценка стоимости возможной продажи.

Вернемся к управленческому учету и посмотрим, насколько выгодным для вас обещает быть данный бизнес и как скоро вы сможете окупить произведенные затраты.

Как упоминалось выше, с точки зрения управленческого учета все расходы разделяются на две категории:

1) **постоянные и условно-постоянные**, в том числе:

- аренда радиопередатчика — 600 евро в год (50 евро × 12 мес);
- ремонт — 250 евро в год;
- страховка — 240 евро в год;
- амортизация автомобиля — 1000 евро в год (см. пример 1-3).

Итого постоянных и условно-постоянных расходов: 2090 евро в год;

2) **переменные** на 1 км полезного пробега, в том числе:

- топливо (предположим, что его расход составляет 0,06 евро на 1 км полезного пробега);
- платеж таксопарку — 25% от выручки, или 0,05 евро (0,2 евро × 25%).

Всего переменных расходов: 0,11 евро на 1 км полезного пробега. Итак, получая с клиента 0,2 евро за 1 км полезного пробега, мы знаем, что 0,11 евро идет на покрытие переменных расходов,

ПРИМЕР 1-4

*Классификация
расходов,
точка нулевой
прибыли*

а 0,09 евро — на покрытие постоянных и условно-постоянных затрат.¹

Чтобы определить точку безубыточности, необходимо рассчитать годовую сумму всех ожидаемых постоянных и условно-постоянных расходов в евро и разделить ее на 0,09.

Результат — количество километров, которое должна проехать машина, прежде чем окупятся постоянные, условно-постоянные и переменные расходы (**точка нулевой прибыли**). В нашем примере точка нулевой прибыли равна 23 222 км (2090 : 0,09).

Это значит, что, когда машина с пассажирами проедет 23 222 полезных километра, за каждый из которых вам заплатят 0,2 евро, полученная выручка будет равна сумме всех затрат бизнеса, т. е. будет достигнута точка нулевой прибыли. Начиная с 23 223-го километра бизнес станет приносить прибыль.

Возвратимся к бухгалтерскому учету и посмотрим, чем вы будете располагать на конец первого года при условии, что ваша машина «накрутила» 20 000 км полезного пробега.

Рассчитаем вашу прибыль за первый год работы (табл. 1-2).

ПРИМЕР 1-5

*Отчет о прибылях и убытках.
Отчет о движении денежных средств*

ТАБЛИЦА 1-2

Упрощенная форма бухгалтерского отчета о прибылях и убытках, евро

Показатель	Расчет	Сумма
Доходы:		
Выручка от клиентов	20 000 км × 0,2 евро	4000
Расходы:*		
Аренда радиопередатчика		(600)
Ремонт машины		(250)
Страховка		(240)
Амортизация		(1000)
Бензин	0,06 евро × 20 000 км	(1200)
Отчисления таксопарку — 25%	25% × 4000 евро	(1000)
Всего расходов:		(4290)
Убыток		(290)

* Здесь и далее суммы расходов и убытков указываются в круглых скобках.

¹ Обратите внимание на то, что в этой вводной главе термины «затраты» и «расходы» употребляются в одном и том же контексте, хотя в управленческом учете они имеют разное значение (что будет объяснено подробнее в следующей главе).

Теперь рассчитаем сумму ваших денежных средств на конец года (табл. 1-3).

ТАБЛИЦА 1-3

Упрощенная форма бухгалтерского отчета о движении денежных средств, евро

Начальный остаток	250
Плюс поступления:	
Клиенты	4000 (0,2 евро × 20 000 км)
Минус оплата:	
Бензин	(1200) = 0,06 евро × 20 000 км
Отчисления таксопарку — 25%	(1000) = 0,05 евро × 20 000 км
Ремонт	(250)
Аренда радиопередатчика	(600)
Конечный остаток	1200

Из табл. 1-3 видно, что ваши денежные средства по данным бухгалтерского учета возросли с 250 до 1200 евро. Отсюда можно сделать вывод, что дела идут успешно, так как налицо прирост денежной наличности. Однако из расчета прибыли, а также по данным управленческого учета видно, что точка нулевой прибыли (23 222 км) еще не достигнута, т. е. бизнес пока убыточен.

Эти, казалось бы, противоречивые выводы объясняются внимательным рассмотрением всех данных бухгалтерского учета, а не только информации о приросте денежных средств. Стоимость автомобиля за первый год снизилась в бухгалтерском учете на 1000 евро, страховка (240 евро) также была списана в расходы. При этом вам не пришлось нести никаких дополнительных денежных расходов. Отсюда становится логичным рост денежных средств при общей убыточности бизнеса. Обобщенно это выглядит так:

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

То есть роста денежных средств за первый год оказалось недостаточно, чтобы компенсировать износ автомобиля и списание страховки в расходы.

А теперь сравним имущество вашего бизнеса на старте и спустя год работы (табл. 1-4).

ТАБЛИЦА 1-4
Бухгалтерские балансы в упрощенной форме

Активы на старте		Активы спустя год работы	
Основное средство (машина)	5150	Основное средство (машина)	4150
Расход будущих периодов (страховка)	240	Расход будущих периодов (страховка)	0
Оборотный актив (бензин)	60	Оборотный актив (бензин)	60*
Оборотный актив (денежные средства)	250	Оборотный актив (денежные средства)	1200
Итого активов:	5700	Итого активов:	5410
Сумма средств владельца, инвестированных в бизнес	5700	Сумма средств владельца, вложенных в бизнес с учетом полученного убытка	5410 (5700 – 290)

* Исходя из допущения, что неснижаемый запас бензина равен 60 евро.

Итак, **бухгалтерским учетом** была представлена следующая информация:

- 1) **об имуществе (активах)** бизнеса и об источниках его средств (т. е. о том, кто сделал вложения в бизнес). Эта информация представляется в виде таблицы на конкретные даты (так называемые отчетные даты) и называется бухгалтерским балансом (см. табл. 1-1 и 1-4);¹
- 2) **о прибыли или убытках** бизнеса за определенный период (в нашем примере — за год). В отличие от баланса, который составляется на конкретную дату, отчет о прибылях и убытках (см. табл. 1-2) включает в себя данные о доходах и расходах бизнеса **нарастающим итогом**;²

¹ Можно сказать, что баланс — это фотография бизнеса на определенную дату, которая показывает все его активы, а также всех лиц, которым эти активы принадлежат (в нашем примере все имущество принадлежало одному лицу, а именно вам).

² Проводя аналогию с автомобилем, который едет из пункта А в пункт Б, можно сказать, что балансы составляются на месте в каждом из пунктов, а отчет о прибылях и убытках будет напоминать путевой журнал по всему маршруту следования.

- 3) **о движении денежных средств** бизнеса (см. табл. 1-3). Как уже говорилось выше, поступления и траты денежных средств необязательно совпадают с доходами и расходами бизнеса и прирост денежных средств не всегда означает, что бизнес оказался прибыльным.

Три вышеупомянутых отчета (бухгалтерский баланс, отчет о прибылях и убытках, отчет о движении денежных средств) являются основными в бухгалтерском учете. Не будет преувеличением сказать, что эти отчеты являются основным итогом деятельности бухгалтера в любой организации. Безусловно, данные бухгалтерского учета обладают высокой ценностью, особенно для инвесторов, кредиторов, государственных органов (т. е. внешних пользователей). Но достаточно ли этих данных для оперативного и эффективного управления бизнесом? Нет, этих данных недостаточно.

В фокусе **управленческого учета** оказались:

- 1) **разделение расходов** организации на **постоянные** и **переменные**. Для обычного бухгалтера подобная классификация не имеет большого значения, поскольку его задача — правильно определить общую величину расходов. Для специалиста в области управленческого учета — это исходный пункт для анализа, ведь от соотношения постоянных и переменных затрат зависит построение краткосрочных планов развития бизнеса;
- 2) **определение доли переменных затрат** в выручке за единицу товара (услуги), в данном случае — на 1 км пробега. Эта величина имеет принципиальное значение для правильного ценообразования. Приходится признать, что в примере 1-1 цена за 1 км проезда была необоснованно низкой, поскольку основная сумма выручки уходила на покрытие исключительно переменных затрат;
- 3) **точка нулевой прибыли**, которая позволяет рассчитать, стоит ли вообще начинать тот или иной бизнес. Так, в примере 1-1 покупка автомобиля с целью извлечения прибыли была необоснованной, поскольку точка нулевой прибыли оказалась недостижимой.

Таким образом, точка нулевой прибыли является своеобразной меткой, опускаться ниже которой грозит бизнесу разорением. Предварительный расчет этой точки позволяет отказаться от сомнительных проектов до начала инвестирования в них.

Таким образом, данные управленческого учета в первую очередь нужны руководству и менеджерам организации (иными словами, внутренним пользователям) для управления фирмой. С их помощью:

- разрабатываются краткосрочные и долгосрочные планы, прогнозные бюджеты организации;
- принимаются решения о ценообразовании;
- производятся оценка и контроль деятельности организации;
- распределяются ресурсы организации;
- осуществляется поиск путей экономии затрат и повышения конкурентоспособности организации;
- оценивается эффективность деятельности подразделений организации.

Резюмируя, можно сказать, что данные управленческого учета ориентированы на будущее и призваны помочь менеджерам внутри организации принимать оперативные решения по широкому кругу вопросов экономического характера, в то время как данные бухгалтерского учета в основном интересны внешним пользователям, так как отражают результаты деятельности организации, уже имевшие место в прошлом.

Подробнее о теории и практике бухгалтерского учета можно прочитать в книге: С. С. Молчанов «**Бухгалтерский учет за 14 дней**».

1.3. НАЛОГОВЫЙ УЧЕТ

Анализ сходств и различий между различными видами учета был бы неполным без упоминания о **налоговом учете**.

Налоговый учет в Российской Федерации ведется только для одного налога — налога на прибыль. Исчисление остальных налогов производится по данным бухгалтерского учета.

Необходимость в налоговом учете (как самостоятельном виде учета) вызвана тем, что правила учета доходов и расходов в целях бухгалтерского и налогового учета могут быть различными (хотя очень часто они совпадают).

Поясним различия между бухгалтерским и налоговым учетом на следующем примере.

Используем данные о прибыли бизнеса из примера 1-5. Допустим, что, согласно Налоговому кодексу РФ, аренда радиопередатчика в целях исчисления налога на прибыль не может быть включена в расходы, а износ автомобиля для целей налогообложения в первый год равен не 1000, а 800 евро. Тогда мы получим следующие данные:

ПРИМЕР 1-6

*Бухгалтерский
и налоговый
учет*

Показатель	Бухгалтерский учет	Налоговый учет
Доходы		
Выручка от клиентов	4000	4000
Расходы		
Аренда радиопередатчика	(600)	0
Ремонт машины	(250)	(250)
Страховка	(240)	(240)
Амортизация	(1000)	(800)
Бензин	(1200)	(1200)
Отчисления таксопарку — 25%	(1000)	(1000)
Всего расходов	(4290)	(3490)
Прибыль (убыток)	(290)	510

Итак, по данным бухгалтерского учета организация осталась в убытке, а по данным налогового учета — получена прибыль, с которой и будет уплачен налог.

Подробнее о налоговом учете можно прочитать в книгах С. С. Молчанова: «Налоги за 14 дней», «Налоги: расчет и оптимизация».

1.4. ХАРАКТЕРИСТИКИ ИНФОРМАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА

Для того чтобы быть полезными, данные управленческого учета должны обладать следующими четырьмя характеристиками:

- 1) значимостью, или «релевантностью» (от английского слова «relevant» — значимый, применимый). Учетная ин-

ТАБЛИЦА 1-5

Сравнительные характеристики различных видов учета

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

формация должна оказывать влияние на решения. Если эта характеристика отсутствует, то получение информации теряет смысл;

- 2) достоверностью. Данные учета не должны содержать существенных ошибок или отклонений;
- 3) сравнимостью и сопоставимостью;
- 4) понятностью для конечного пользователя.

Кроме того, в управленческом учете выгода от получения информации должны превышать затраты на эти цели (пример 1-7).

ПРИМЕР 1-7

Затраты и выгода от получения информации

Предположим, что вы собираетесь вести учет ваших личных расходов с целью их сокращения и оптимизации. Прежде всего вы должны определить степень детализации учета.

Например, можно распределять все расходы всего по нескольким категориям без дальнейшей детализации. Например, категория 1 — текущие расходы, категория 2 — расходы капитального характера на товары длительного пользования. Вряд ли можно назвать такую разбивку удачной, так как полученная информация весьма общего характера не будет релевантной, несмотря на

то что затраты времени на ведение подобного учета будут минимальными.

В противоположность вышеуказанному подходу расходы можно учитывать очень подробно по принципу — категория, подкатегория, статья. Например, категория — текущие расходы, подкатегория — продукты, статья — хлеб и хлебобулочные изделия. Очевидно, что в этом случае время на ввод и обработку информации существенно возрастет, при этом полезность столь подробной детализации вызывает сомнения.

Вероятно, оптимальный вариант будет находиться посередине. Например, в рамках двух основных категорий (текущие и капитальные расходы) можно выбрать ряд подкатегорий (продукты, одежда, подарки и т. д.) без их дальнейшей детализации либо ввести детализацию только некоторых, особенно важных подкатегорий.

Необходимо также помнить о том, что хотя современные информационные технологии и позволяют относительно дешево перерабатывать огромные массивы данных, эффективность от полученных отчетов ограничивается физическими возможностями работников по их анализу и интерпретации.

ТЕРМИНОЛОГИЯ

Активы — имущество организации, имеющее как материальную (основные средства, материалы, товары), так и нематериальную форму (исключительные права на открытия, изобретения), которое предназначено для использования в будущем.

Амортизация — потеря стоимости основного средства, рассчитываемая как разница между первоначальной стоимостью основного средства и предполагаемой стоимостью его продажи, деленная на срок использования основного средства. Бухгалтерский учет — система отражения хозяйственных операций с помощью счетов и специальных бухгалтерских регистров. Отдельная функция бизнеса. Регулируется Федеральным законом «О бухгалтерском учете», положениями по бухгалтерскому учету отдельных объектов (ПБУ) и другими документами, утвержденными Минфином России.

Линейный метод равномерного начисления износа — метод начисления износа, при котором амортизация начисляется в одинаковых суммах равномерно в течение всего срока эксплуатации актива.

Налоговый учет — система отражения хозяйственных операций с помощью счетов и специальных налоговых регистров. Правила отражения операций регулируются главой 25 Налогового кодекса Российской Федерации. Налоговый учет применяется в целях исчисления налога на прибыль.

Основные средства — имущество, имеющее материальную форму, которое организация предполагает использовать в течение периода, превышающего один год.

Оборотные активы — имущество, не предназначенное для длительного использования (более одного года).

Постоянные затраты — затраты, которые не изменяются вместе с ростом (спадом) бизнеса (активности бизнеса).

Переменные затраты — затраты, которые растут (уменьшаются) вместе с ростом (спадом) бизнеса (активности бизнеса).

Расходы будущих периодов — расходы, произведенные в текущем периоде, но которые будут приносить выгоды и в будущем. Эти расходы не следует путать с обычной предоплатой за услуги. Например, если вы купите абонемент в спортзал на три месяца, то это будет расход будущих периодов, поскольку уплаченные деньги возврату не подлежат. Если же вы переведете авансом платеж за будущие консультационные услуги, то этот платеж будет авансом выданным, так как вы сможете забрать назад свои деньги полностью или частично, если оплаченные авансом услуги не будут вам оказаны или будут оказаны лишь частично.

Релевантность — полезность. Релевантная информация — информация, полезная и уместная для принятия решения.

Текущие расходы — затраты, относящиеся только к текущему периоду, например аренда, уплаченная только за текущий месяц.

Точка нулевой прибыли — точка, в которой общие затраты бизнеса равны его общим доходам (выручке).

Управленческий учет — система отражения хозяйственных операций с помощью специальных счетов и регистров, разработанных непосредственно организацией для целей опе-

ративного и стратегического планирования, а также управления деятельностью организации.

Условно-постоянные затраты — расходы, которые не зависят (или зависят в гораздо меньшей степени, чем переменные) от роста (спада) бизнеса (активности бизнеса).

ЗАДАЧИ

1 декабря прошлого года Вова Пончиков выиграл 1 млн руб. в игре «Как стать миллионером». На полученные деньги г-н Пончиков решил открыть ЗАО «Пончик», основным видом деятельности которого является производство и продажа пончиков.

Уставный капитал общества — 1 млн руб. — был внесен владельцем наличными. На эти деньги в декабре ЗАО приобрело пончиковый агрегат стоимостью 250 000 руб. Срок эксплуатации агрегата составляет 5 лет, по истечении которых его предполагается продать за 10 000 руб. Оборудование было застраховано от пожара и воровства в декабре прошлого года на весь текущий год. Стоимость годовой страховой премии составила 24 000 руб. Помимо прочего, в том же месяце было приобретено 10 000 пластиковых упаковок для пончиков по цене 1 руб. за штуку.

ЗАО арендовало павильон, расположенный у выхода со станции метро «Менделеевская». Годовая аренда за весь следующий год в сумме 120 000 руб. была уплачена в конце декабря текущего года.

ЗАО «Пончик» торжественно открылось 1 января этого года.

После открытия ежемесячные расходы компании составляют:

- зарплата персонала — 50 000 руб.;
- электроэнергия — 10 000 руб.;
- прочие коммунальные услуги — 5000 руб.;
- техобслуживание пончикового агрегата — 5000 руб.

Оплата вышеуказанных расходов производится в конце каждого месяца.

Ежемесячно ЗАО продает 50 000 пончиков, которые отпускаются в упаковке по 5 шт. в каждой. При этом на изготовление одной упаковки расходуется сырья и материалов на сумму 6 руб. (помимо стоимости самой упаковки).

Требуется:

1. Составить баланс ЗАО «Пончик» на 1 января текущего года с указанием следующих разделов:

ЗАДАЧА 1-1

Цель: научиться классифицировать расходы, рассчитывать амортизацию, определять точку нулевой прибыли, составлять баланс

- основное средство;
 - текущие активы (по видам активов);
 - сумма, инвестированная собственником в бизнес.
2. Рассчитать годовую амортизацию агрегата.
 3. Определить, какие расходы относятся к переменным, а какие — к постоянным и условно-постоянным.
 4. Рассчитать минимальную цену за 1 упаковку пончиков, при которой ЗАО выйдет на точку нулевой прибыли (НДС в расчетах игнорировать).
 5. Указать количество денежных средств у фирмы на 31 декабря текущего года исходя из того, что цена 1 упаковки пончиков составила 15 руб., а также из того, что в конце года ЗАО снова оплатит страховку (24 000 руб.) и аренду (120 000 руб.) на следующий год.

Расчет сделать по следующей формуле:

Остаток денежных средств на 1 января текущего года + Выручка от продажи пончиков за год – все расходы, произведенные в денежной форме (указать суммы по каждому конкретному виду расходов) = Остаток денежных средств на 31 декабря текущего года.

ЗАДАЧА 1-2

Цель: научиться классифицировать расходы, рассчитывать амортизацию, определять точку нулевой прибыли, составлять баланс

1 декабря прошлого года фирма «Дон Педро» открыла собственный подъемник на горнолыжном курорте Андорры. Стоимость оборудования для подъемника — 1,5 млн евро. Срок его эксплуатации составляет 7 лет, после чего фирма намерена продать его в Россию за 100 000 евро.

Помимо оборудования на момент открытия фирма имела 20 000 одноразовых пластиковых карточек стоимостью 0,5 евро каждая, которые выдаются горнолыжникам для пользования подъемником в течение одного дня.

К открытию подъемника фирма застраховала оборудование на период с декабря по март включительно. Сумма страховой премии составила 50 000 евро.

За аренду офиса с декабря по март включительно фирма внесла 1 декабря прошлого года 120 000 евро.

В ноябре прошлого года были заказаны и изготовлены рекламные и информационные материалы о фирме и о горнолыжных трассах, всего на сумму 5000 евро (сумма уплачена к открытию). Все эти материалы были использованы к концу марта текущего года.

Расходы фирмы после открытия составили:

- зарплата персонала — 20 000 евро в месяц с декабря по март (не считая дополнительной зарплаты). С апреля по декабрь текущего года зарплата не выплачивалась;

- ремонт и профилактические работы — 7500 евро в месяц с декабря по март. С апреля по декабрь текущего года ремонт не проводился;
- оплата электроэнергии (только в дни работы подъемника) — 3000 евро в сутки;
- зарплата работникам служб спасения и технического мониторинга (только в дни работы подъемника) — 2000 евро в сутки.

Стоимость карточки на пользование подъемником в течение 1 дня — 30 евро.

Среднее количество туристов на подъемнике составляет 500 человек в день.

Требуется:

- 1) составить баланс фирмы на 1 декабря прошлого года с учетом того, что на счету фирмы в этот день было 100 000 евро;
- 2) рассчитать годовую амортизацию подъемника;
- 3) определить, какие расходы относятся к условно-постоянным, а какие — к переменным;
- 4) рассчитать точку нулевой прибыли (в расчете использовать сумму амортизации за год, поскольку это предприятие с сезонным циклом работы);
- 5) исходя из того, что количество дней работы подъемника с декабря по март составило 45 дней, определить количество денежных средств у фирмы на 1 апреля текущего года и рассчитать прибыль фирмы на эту дату.

2 ЗАТРАТЫ И ИХ КЛАССИФИКАЦИЯ В УПРАВЛЕНЧЕСКОМ УЧЕТЕ

Цели занятия

1. Ознакомиться с понятиями «затраты», «активы», «расходы».
2. Понять, в какой момент расходы отражаются в учете.
3. Научиться классифицировать затраты для целей управленческого учета.

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

В этой главе вы ознакомитесь с разными вариантами классификации затрат в управленческом учете и поймете, в каких случаях необходимо использовать тот или иной вариант.

2.1. ПОНЯТИЯ «ЗАТРАТЫ» И «РАСХОДЫ». МОМЕНТ ПРИЗНАНИЯ ЗАТРАТ И РАСХОДОВ В УЧЕТЕ

2.1.1. Понятия «затраты» и «расходы»

Что такое **затраты**? Ответ на этот вопрос представляется очевидным. Большинство людей подразумевает под затратами свои денежные траты на те или иные цели. При этом на бытовом языке слова «затраты» и «расходы» являются взаимозаменяемыми и означают одно и то же.

Специалист по управленческому учету, которого далее будем называть **бухгалтером-аналитиком**, пояснит вам, что **затраты** — это средства (как правило, но необязательно денежные), израсходованные на приобретение любых ресурсов для организации, и добавит, что **не все затраты одновременно являются расходами**. Поясним это на примере 2-1.

Предположим, что вы получили зарплату и потратили ее на:

- 1) приобретение двух пачек замороженных пельменей, которые еще лежат в холодильнике;
- 2) покупку нового телевизора;
- 3) покупку одежды;
- 4) оплату текущих коммунальных услуг;
- 5) денежную помощь родственнику.

Вы, вероятно, скажете, что вы израсходовали свою зарплату на вышеуказанные цели.

Бухгалтер-аналитик пояснит, что все вышеперечисленное является вашими затратами, но отнесет к расходам только последние два пункта. Остальные пункты бухгалтер назовет активами (см. пример 1-1).

Сравним пункт 2 (покупка телевизора) и пункт 4 (оплата коммунальных услуг). Если вы купили телевизор, то это означает, что ваши деньги превратились в товар длительного использования, называемый на бухгалтерском языке «основным средством». То есть вместо одного ресурса (денежные средства) возник другой (основное средство). В пункте 4 после оплаты услуг у вас ничего не возникает. Это и есть расход.

Если вы купили замороженные пельмени (пункт 1), то с точки зрения бухгалтерского учета это еще не расход, а только приобретение текущих активов (материалов). Расход появится тогда, когда продукты будут использованы (съедены). А вот денежная помощь родственнику — это расход, поскольку деньги исчезли и взамен них не появилось ни одного актива.

Отличие затрат от расходов

Итак, **затраты** можно определить как количество ресурсов, измеряемых в денежном выражении, израсходованных:

- на приобретение других ресурсов, называемых в бухгалтерском учете **активами** (например, при покупке автомобиля или бензина денежные средства трансформируются в основные средства или топливо);
- на другие цели бизнеса, не приводящие к образованию активов (например, при оплате ремонта автомобиля или расходовании бензина уменьшается количество денежных средств и топлива, но другие активы не возникают). Этот вид затрат называется **расходами**.

Таким образом, понятие «затраты» шире, чем понятие «расходы» (рис. 2-1).

ЗАДАЧА 2-3

Цель: научиться отличать постоянные и переменные расходы

ЗАО «Суперкастрюля» производит электронные кастрюли и пароварки. Для их производства используется одно и то же оборудование. Учет рабочего времени производственных рабочих ведется отдельно по каждому продукту, рабочие получают зарплату вне зависимости от количества произведенной продукции. Цех и административные подразделения расположены в одном и том же здании. Вся произведенная в текущем году продукция была продана.

Расходы ЗАО текущего года включают в себя:

- стоимость производственных материалов;
- оплата труда производственных рабочих;
- электричество;
- амортизация производственного оборудования;
- стоимость содержания службы охраны ЗАО;
- зарплата общецехового персонала;
- налог на имущество;
- расходы на рекламу;
- комиссионное вознаграждение посредникам;
- зарплата административного персонала;
- амортизация здания;
- канцелярские расходы.

Требуется:

1. Определить, какие расходы являются прямыми по отношению к производственному цеху.
2. Определить, какие расходы являются прямыми для электронных кастрюль.
3. Исходя из того что в текущем году ЗАО было обеспечено заказами примерно на 50% от имеющихся мощностей и на следующий год запланирован рост заказов и производства на 20%, определите, какие расходы ЗАО, вероятно, увеличатся, и укажите, как произойдет увеличение (прямо пропорционально росту заказов или в меньшей степени). Каждый вид расходов следует отнести к постоянным, условно-постоянным или переменным расходам.

ЗАДАЧА 2-4

Цель: научиться отличать прямые и косвенные расходы друг от друга

Специальное ателье № 29 г. Санкт-Петербурга шьет костюмы для артистов Мариинского театра. При пошиве нескольких одинаковых костюмов на пошив каждого следующего, как правило, требуется меньше времени. Экономия достигается и за счет закупок материалов оптом и уменьшения количества отходов.

Данные ателье о себестоимости костюмов для испанских грандов, необходимых в финале балета «Дон Кихот»:

3 ОТРАЖЕНИЕ ЗАТРАТ В БУХГАЛТЕРСКОМ УЧЕТЕ. РЕЛЕВАНТНЫЕ ЗАТРАТЫ

Цели занятия

1. Изучить порядок отражения затрат на счетах бухгалтерского учета.
2. Ознакомиться с правилами оценки затрат в бухгалтерском учете.
3. Понять принципы определения прибыли в бухгалтерском учете.
4. Научиться различать релевантные и нерелевантные затраты для принятия управленческих решений.

В управленческом учете широко используется информация, предоставляемая бухгалтерским учетом. Прежде всего это касается расчетов себестоимости продукции, которые обобщают результаты деятельности организации, имевшие место в прошлом.

Однако когда речь идет о принятии решений на перспективу, то в управленческом учете используются не все данные бухгалтерского учета. Иными словами, при сравнении возможных вариантов часть затрат организации попадет в категорию несущественных, или нерелевантных.

В этой главе вы ознакомитесь с порядком отражения затрат в бухгалтерском учете и поймете, в каких случаях бухгалтерская информация о затратах является нерелевантной.

3.1. ОТРАЖЕНИЕ ЗАТРАТ НА СЧЕТАХ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА

Поскольку важнейшим источником информации для бухгалтера-аналитика служат данные бухгалтерского учета, необходимо иметь общее представление о принципах отражения затрат в бухгалтерском учете и о счетах, используемых для этой цели.

3.1.1. Принципы отражения затрат в бухгалтерском учете

В бухгалтерском учете затраты накапливаются на так называемых счетах, которые можно представить в виде таблицы с двумя колонками. В левой колонке, называемой дебетом, показывается увеличение затрат, в правой колонке, называемой кредитом — их уменьшение (рис. 3-1).

Дебет (Дт)		Кредит (Кт)	
Увеличение затрат	Сумма	Уменьшение затрат	Сумма

Рис. 3-1. Структура типового счета учета затрат в бухгалтерском учете

Каждый счет в бухгалтерском учете имеет свою нумерацию согласно нормативному документу, который называется **Планом счетов бухгалтерского учета**.

На каждый вид затрат в бухгалтерском учете открывается отдельный счет. Поскольку затраты включают в себя активы и расходы (как уже было объяснено в п. 2.1.1), существуют счета активов (рис. 3-2) и счета расходов (рис. 3-3).

Счет 10 «Материалы», руб.

Дебет (увеличение)		Кредит (уменьшение)	
Увеличение материалов	100	Списание материалов	50
Увеличение материалов	200	Списание материалов	100
Остаток материалов	150		

Рис. 3-2. Пример счета для учета актива

По **дебету** показаны две суммы — 100 и 200 руб. Это стоимость двух партий материалов, которые поступили и которые бухгалтер учитывает со знаком «плюс».

По **кредиту** показаны две суммы — 50 и 100 руб. Это стоимость двух партий материалов, которые были израсходованы (например, переданы со склада в производственный цех для переработки).

Эти суммы бухгалтер вычитает из стоимости поступивших материалов и определяет остаток по счету, который называ-

ется **сальдо счета**. В нашем случае сальдо счета «Материалы» равно 150 руб. Это означает, что в данный конкретный момент организация имеет неизрасходованные материалы на сумму 150 руб.

Счет 26 «Общехозяйственные расходы», руб.

Дебет (увеличение)		Кредит (уменьшение)	
Увеличение расходов	180	Списание общей суммы расхода на себестоимость	300
Увеличение расходов	120		
Остаток по счету	0		

Рис. 3-3. Пример счета для учета расходов

По **дебету** показаны две суммы – 120 и 180 руб. Это стоимость общехозяйственных (косвенных административных расходов) организации, которые бухгалтер учитывает со знаком «плюс».

По **кредиту** показана одна сумма – 300 руб. Это общая сумма общехозяйственных расходов, которая списывается на себестоимость продукции. Сальдо счета равно нулю, поскольку дебет («плюс») равен кредиту («минус»).

3.1.2. Счета отражения затрат для производственных организаций

Производственный процесс схематично представлен на рис. 3-4.

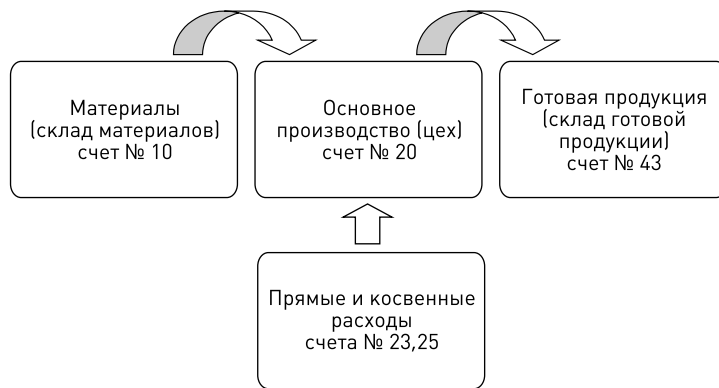


Рис. 3-4. Стадии производственного процесса

Элементарный производственный процесс описан в примере 3-1.

ПРИМЕР 3-1

Элементарная иллюстрация производственного процесса

1. Предположим, вы купили в магазине пачкупельменей (сырье и материалы) и положили ее в морозильник (т. е. на склад материалов).
2. Спустя некоторое время частьпельменей (сырье и материалы) отправилась в кастрюлю с кипящей водой (т. е. в цех).
3. После варки готовыепельмени (готовая продукция) были выложены на тарелку (т. е. поступили на склад готовой продукции).
4. Далеепельмени были благополучно съедены (проданы и включены в расходы организации).

Обратите внимание, что на первых трех стадиях мы имеем дело с активами (материалы, незавершенное производство, готовая продукция) и только после продажи готовой продукции возникает расход.

Необходимо также заметить, что на второй стадии (т. е. на стадии производства) возникают дополнительные прямые и косвенные затраты (например, зарплата вашего повара, амортизация плиты, расходы по освещению кухни), которые добавляются к стоимостипельменей и тем самым увеличивают стоимость незавершенного производства.

Счет 10 «Материалы» предназначен для отражения операций с сырьем и материалами организации. Остаток на этом счете показывает стоимость сырья и материалов у организации на определенную дату (в примере 3-1 остаток на **счете 10** показывает стоимостьпельменей в холодильнике).

Счет 20 «Основное производство» предназначен для отражения всех производственных затрат. Остаток на этом счете показывает стоимость незавершенного производства у организации на определенную дату (в примере 3-1 остаток на **счете 20** показывает стоимость недоваренныхпельменей в кастрюле).

На этот счет непосредственно (т. е. сразу) попадают **прямые производственные** расходы, т. е. расходы, которые **непосредственно** относятся к производству **данного конкретного продукта**. Например:

- стоимость использованных в производстве материалов (в примере 3-1 — стоимостьпельменей);

- 3) стоимость дополнительного оборудования и основных средств, которые придется закупить в случае открытия аптечного отдела, — 350 сольдо;
- 4) заработная плата кассира, переведенного из цветочного отдела в аптечный, — 150 сольдо;
- 5) заработная плата провизора, которого будет необходимо дополнительно нанять в аптечный отдел, — 200 сольдо;
- 6) продажная стоимость растений, которые будут списаны за необходимостью при закрытии цветочного отдела, — 80 сольдо.

Затраты, которые будут релевантными для принятия решения об открытии отдела, перечислены в пунктах 3, 5 и 6. Именно эти затраты возникнут, если будет принято решение об открытии аптечного отдела. Затраты, указанные в остальных пунктах, останутся неизменными независимо от решения Нуф-Нуфа.

ТЕРМИНОЛОГИЯ

Активы — имущество организации, имеющее как материальную форму (основные средства, материалы, товары), так и нематериальную (исключительные права на открытия, изобретения), которое предназначено для использования в будущем.

Альтернативные издержки — издержки неиспользованных возможностей, потеря выгоды, когда принятие одного решения исключает принятие другого.

Восстановительная стоимость — текущая стоимость восстановления запаса сырья (материалов, товаров), т. е. стоимость, по которой сырье (материалы, товары) могут быть приобретены у поставщиков в настоящее время.

Дебиторская задолженность — суммы, подлежащие получению от покупателей за отгруженные им товары (выполненные работы, оказанные услуги).

Затраты — средства (как правило, но необязательно денежные), израсходованные на приобретение любых ресурсов для организации. В управленческом учете затраты включают в себя активы и расходы.

Кредиторская задолженность — суммы, подлежащие уплате поставщикам за полученные от них товары (работы, услуги).

ЗАДАЧИ

ЗАО «Алтайская Сова» производит кедровое масло и другие продукты из кедрового ореха. В прошлом году закупочная цена 1 кг орехов составила 200 руб. Текущая закупочная цена орехов составляет 300 руб.

На складе ЗАО находится 200 кг орехов, приобретенных в прошлом году по старой цене — 200 руб. за 1 кг. Срок годности партии истекает на следующей неделе.

ЗАО «Винни-Пятачок» предлагает купить весь старый запас орехов по цене 180 руб. за 1 кг. Других реальных предложений о покупке орехов у ЗАО «Алтайская Сова» нет.

Требуется:

- 1) определить, по какой стоимости запас орехов будет отражен в бухгалтерском балансе;
- 2) определить, какая стоимость будет релевантной для принятия решения о продаже орехов, пояснить свою логику.

Три года назад ЗАО «Винни-Пятачок» приобрело производственное здание за 98 млн руб. Прочие расходы, связанные с приобретением здания, составили 2 млн руб. Амортизация здания на 1 января текущего года равна 14 млн руб.

Предположим, что г-н Пух — директор ЗАО принял решение произвести его переоценку с коэффициентом 2.

Требуется:

- 1) определить первоначальную и остаточную стоимость здания в бухгалтерском учете до проведения переоценки;
- 2) определить остаточную стоимость здания после переоценки;
- 3) предположим, что директор ЗАО получил предложение продать здание за 160 млн руб. Будет ли первоначальная или остаточная стоимость до или после переоценки релевантной для принятия решения. Объясните, почему.

В первый месяц своей работы ЗАО «Винни-Пятачок» изготовило 100 000 банок варенья. Было продано 80 000 банок малинового варенья на общую сумму 1 млн руб. Только 70% варенья, отгруженного покупателям, было оплачено в этом же месяце.

В себестоимость **всего** изготовленного варенья были включены:

- оплата труда производственных рабочих (400 000 руб.);
- стоимость малины, стеклянных банок, этикеток и других материалов, использованных для изготовления варенья (350 000 руб.);

ЗАДАЧА 3-1

Цель: научиться производить оценку затрат для целей бухгалтерского и управленческого учета, а также различать релевантные и нерелевантные затраты

ЗАДАЧА 3-2

Цель: научить производить оценку основных средств для целей бухгалтерского учета, а также отличать релевантные и нерелевантные затраты

ЗАДАЧА 3-3

Цель: научиться рассчитывать бухгалтерскую прибыль для производственных организаций

4 ПРИНЦИПЫ КАЛЬКУЛИРОВАНИЯ ЗАТРАТ В УПРАВЛЕНЧЕСКОМ УЧЕТЕ

Цели занятия

1. Ознакомиться с понятием «калькуляция затрат» в разрезе подразделений и продуктов.
2. Ознакомиться с различными видами факторов затрат.
3. Понять последовательность распределения затрат в организации.
4. Научиться распределять затраты обслуживающих подразделений тремя различными методами.

Эта и последующие главы посвящены расчету общих затрат на единицу продукции, производимой организацией. В профессиональной терминологии это называется «калькуляцией затрат на единицу продукции».

Калькуляция затрат включает в себя несколько последовательных шагов. Одним из них является распределение затрат обслуживающих подразделений по производственным цехам (подразделениям).

Существуют три метода такого распределения: метод прямого распределения, метод последовательного распределения (известный также как метод ступенчатого распределения) и метод взаимного распределения (метод взаимных услуг).

Цель главы — объяснить применение всех трех вышеупомянутых методов.

4.1. ЧТО ТАКОЕ КАЛЬКУЛЯЦИЯ ЗАТРАТ И ДЛЯ ЧЕГО ОНА НЕОБХОДИМА

В предыдущих главах мы подробно рассмотрели понятия «затраты» и «расходы», принципы расчета прибыли организации, а также концепцию **релевантных затрат**.

В этой и в нескольких последующих главах остановимся на правилах расчета (калькуляции) фактических затрат на

единицу продукции организации. То есть акцент будет сделан на **правильный расчет суммы всех затрат, понесенных в прошлом** (включая затраты, которые могут быть нерелевантными).

Важно понимать, что концепция **релевантных затрат** (см. предыдущую главу) применяется только **в ситуации выбора** между несколькими альтернативными вариантами в будущем. А в этой и последующих трех главах нас интересует анализ результатов деятельности организации, который имел место в прошлом. Поэтому оставим на время релевантные затраты и будем работать со всей совокупностью затрат, имевших место в анализируемом периоде.

ПРИМЕР 4-1

Разница между использованием данных о фактических и релевантных затратах

ЗАО «Винни-Пятачок» производит мед и малиновое варенье. В прошлом месяце на производство варенья потребовалось 5000 кг малины, цена приобретения которой составила 10 сольдо за 1 кг. Текущая стоимость 1 кг малины у поставщиков составляет уже 12 сольдо за 1 кг.

Стоимость малины, учтенная в фактической калькуляции затрат на варенье, составит 50 000 сольдо (5000 кг × 10 сольдо). Эта величина совпадает с бухгалтерской оценкой затрат и используется для определения величины бухгалтерской прибыли.

Иными словами, **фактический результат** от продажи варенья в прошлом месяце должен определяться как разница между фактической выручкой от продажи варенья и фактическими затратами, связанными с изготовлением и сбытом проданного варенья (в том числе 50 000 сольдо, израсходованных на малину). То есть основной акцент в калькуляции затрат делается на **реальные** затраты, произведенные **в прошлом**.

Стоимость малины, определенная исходя из **релевантных затрат**, составит 60 000 сольдо (5000 кг × 12 сольдо). Эта величина необходима для принятия правильного решения о цене продажи варенья, которая в идеале должна покрыть не только реальные, понесенные в прошлом затраты (50 000 сольдо), но и будущие затраты из-за роста закупочных цен (10 000 сольдо, или 5000 кг × (12 сольдо – 10 сольдо)).

То есть, определяя цену реализации варенья, ЗАО должно было исходить из суммы 60 000, а не 50 000 сольдо. Таким образом, основной акцент в концепции релевантных затрат делается на последствиях управленческого решения (в данном случае решения о цене) **в будущем**.

Принято считать, что основной целью организации, ведущей коммерческую деятельность, является получение максимальной прибыли, которая определяется как разница между ее доходами и расходами.

Если бы организация выпускала только один продукт, например мед, то определить прибыль от его реализации не составило бы особого труда. В реальности организации производят разнообразные продукты (например, мед и варенье), и менеджерам необходимо понять, какой (или какие) из этих продуктов приносит максимальную прибыль, а какой — минимальную или вообще является убыточным.

Осел Иа — бухгалтер ЗАО «Винни-Пятачок» находится в глубокой депрессии из-за падения **прибыли** фирмы в III квартале текущего года на фоне общего роста **выручки** от продаж.

ЗАО выпускает два продукта — мед и варенье. Данные о выручке и затратах ЗАО следующие, сольдо:

Выручка от реализации	II квартал	III квартал
Меда	45 000	50 000
Варенья	30 000	45 000
Всего	75 000	95 000
Общие затраты	(50 000)	(75 000)
Общая прибыль	25 000	20 000

Кролик, бухгалтер-аналитик, специалист по управленческому учету, произвел расчет затрат в разрезе каждого продукта (калькуляцию затрат по продукту) и получил следующие данные, сольдо:

	II квартал	III квартал
Выручка от реализации меда	45 000	50 000
Затраты на производство меда	(20 000)	(22 000)
Прибыль от реализации меда	25 000	28 000
Выручка от реализации варенья	30 000	45 000
Затраты на производство варенья	(30 000)	(53 000)
Прибыль (убыток) от реализации варенья	0	(8000)
Общая прибыль	25 000	20 000

ПРИМЕР 4-2

Преимущества калькуляции затрат в разрезе каждого продукта перед общей калькуляцией затрат организации в целом

5 СИСТЕМА КАЛЬКУЛИРОВАНИЯ ЗАТРАТ ПО ВИДАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (ABC COSTING)

Цели занятия

1. Понять разницу между традиционными системами распределения затрат и системой распределения затрат по видам деятельности (так называемый метод ABC).¹
2. Научиться определять факторы затрат для метода ABC.
3. Оценить преимущества метода ABC перед традиционными способами распределения затрат и понять, в каких случаях она может быть применена на практике.

5.1. ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ МЕТОДОВ КАЛЬКУЛИРОВАНИЯ ЗАТРАТ

5.1.1. Изначальный подход к калькулированию затрат путем распределения косвенных расходов пропорционально человеко-часам производственных рабочих

Традиционный подход к калькуляции затрат и формированию цен на продукцию был разработан в XIX веке во времена промышленной революции. Характерные особенности промышленности того периода были следующими:

- **трудоемкое производство, темп которого задавал живой труд.** Именно труд рабочих лежал в основе производства. Машины и механизмы обеспечивали вспомогательные функции (погрузку, транспортировку и т. д.), в целом же темп производства определялся возможностями рабочих;
- **относительно низкий уровень косвенных затрат по сравнению с величинами прямых затрат.** Низкими были расходы на энергоносители, административные подразделения, затраты на оборудование (а значит,

¹ ABC является сокращением от англ. названия «activity based costing», что дословно означает «калькуляция, основанная на деятельности».

и амортизационные отчисления), рекламу, маркетинг и на другие цели, столь типичные для современных предприятий;

- **рынок, характеризующийся относительным отсутствием конкуренции.** Отсутствие глобальных транспортных потоков, единого информационного пространства, жесткие тарифные и административные ограничения на импорт продукции из других стран, а также недостаточная информированность покупателей о ценах конкурентов — все это способствовало тому, что предприятия могли процветать, просто устанавливая высокие цены на свою продукцию.

В то время отсутствие точных систем распределения косвенных затрат и обращение с ними произвольными способами было приемлемым и практичным, поскольку косвенные затраты представляли собой незначительный элемент общих затрат. Немного усилий прилагалось и к попыткам контролировать суммы косвенных затрат, потому что преимущества от усовершенствования такого контроля оставались относительно скромными по сравнению с преимуществами, получаемыми благодаря контролю над прямыми затратами на живой труд и материалы.

Отнесение накладных расходов на отдельные виды работ пропорционально отработанным человеко-часам было весьма логичным, так как большая часть косвенных затрат была напрямую связана с производственными рабочими (отопление, освещение и уборка рабочих мест, содержание административных служб и т. д.). Как уже было сказано выше, машины и механизмы поначалу играли в производстве лишь вспомогательную роль.

ПРИМЕР 5-1

Примерная структура затрат организации в XIX веке

Перенесемся на 150 лет назад и представим себе структуру затрат купеческой артели, которая изготавливала мед и варенье.

Структура прямых затрат могла быть следующей, % от общих затрат:

- стоимость ягод и сахара, используемых для производства варенья, — 25;
- износ пчелиных ульев и стоимость семей пчел, производящих мед, — 5;
- износ чанов для варки варенья — 5;
- стоимость тары для розлива меда и варенья — 8;
- оплата труда членов артели — 40.

Структура косвенных расходов могла быть такой, % от общих затрат:

- оплата труда административного персонала артели — 8,
- транспортные расходы — 9.

Изготовление продукции производилось вручную. Косвенные затраты распределялись пропорционально часам, отработанным работниками артели, либо делились поровну между продуктами, поскольку эти затраты были незначительными.

5.1.2. Следующий исторический этап распределения затрат. Калькуляция затрат путем распределения косвенных расходов пропорционально машино-часам

В XX веке машины и оборудование вытесняли труд людей все более быстрыми темпами.

Для этого столетия было характерно следующее:

- **окончательный переход от трудоемкого к капиталоемкому производству.** В некоторых отраслях основу производства по-прежнему составлял труд людей. Однако в большинстве отраслей машины и механизмы окончательно стали основой производства, определяющей его объем и темп. С появлением компьютеров и электронных систем управления значение и стоимость оборудования возрастают в геометрической прогрессии;
- **постоянное увеличение косвенных затрат в общих затратах организации.** Косвенные затраты растут все более быстрыми темпами, достигают уровня прямых и потом превосходят их;
- **усиливающаяся конкуренция на рынке.** Отличным примером правильной ценовой политики и жесткого контроля над затратами является быстрое проникновение японских автомобилей на рынок США в 60–70-х годах прошлого столетия. Предлагая ограниченное количество дешевых моделей с крайне узким спектром дополнительных комплектаций, японцы получили преимущество перед местными конкурентами прежде всего за счет точного расчета затрат и установления оптимальных цен на свои автомобили.

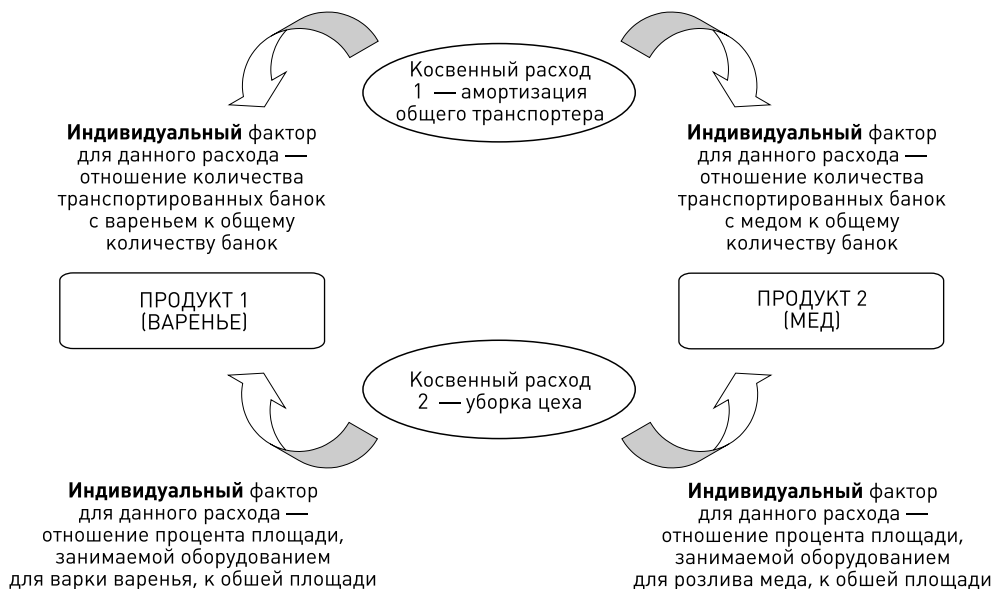


Рис. 5-1. Распределение двух видов косвенных затрат с применением индивидуальных факторов затрат (метод ABC)

Перечень общецеховых косвенных расходов, которые должны быть распределены между медом и вареньем, включает, сольдо:

- затраты на освещение и отопление помещения цеха — 3000;
- оплату труда службы охраны — 2000;
- оплату уборки цеха — 1000;
- амортизацию транспорта, используемого для передачи банок с медом и вареньем в цех упаковки, — 4000.

Всего на сумму 10 000.

Фактор (или база) распределения может быть выбран по **каждому** виду расходов (метод ABC) или по **одному** общему фактору (неточное, во многом условное распределение).

Проиллюстрируем вышесказанное.

Метод ABC. Фактор (база) распределения выбирается для каждого расхода.

Затраты на освещение и отопление цеха распределяются исходя из площади, занимаемой оборудованием по розливу меда, и для производства варенья. Аналогичный подход Кролик применил и к затратам на уборку цеха.

Затраты на службу охраны распределяются равномерно между медом и вареньем.

ПРИМЕР 5-4

Распределение косвенных затрат с применением общих факторов затрат (традиционный метод) и индивидуальных факторов затрат (метод ABC)

В заключение отметим, что наш анализ метода ABC был проведен для производственной организации. Это вовсе не означает, что данный метод неприменим к предприятиям непромышленной сферы.

Метод ABC особенно актуален для подобных предприятий, поскольку прямые материальные затраты у них отсутствуют, а косвенные затраты занимают значительную долю в общей структуре их затрат.

ТЕРМИНОЛОГИЯ

ABC — «activity based costing» (англ.) — калькуляция затрат по видам деятельности.

Метод ABC — метод распределения затрат, при котором каждый вид затрат должен быть распределен на конечный продукт напрямую согласно индивидуальному фактору распределения.

Пул затрат — совокупность затрат.

Традиционный метод распределения затрат — метод распределения затрат, при котором затраты вспомогательных подразделений распределяются на производственные подразделения (центры затрат), а потом в составе общих затрат производственных подразделений распределяются на продукты с применением общих факторов затрат (машино- или человеко-часы).

КОНТРОЛЬНЫЙ ВОПРОС 5-1

*Сквозной пример
распределения
затрат организа-
ции методом ABC*

ЗАО «Винни-Пятачок» выпускает два вида продукции — мед и варенье. Руководители фирмы Пух и Пятачок обеспокоены тем, что в истекшем году прибыль фирмы постоянно снижалась. Снижение прибыльности ЗАО особенно непонятно руководству в свете роста продаж варенья — самого прибыльного продукта фирмы.

Пух и Пятачок попросили главного бухгалтера ЗАО Осла Иа разобраться в ситуации. Осел Иа подготовил полный отчет о калькулировании затрат и ценообразовании на продукцию ЗАО.

В отчете Осла Иа указано, что ЗАО продает оба продукта с наценкой в размере 25% от суммы полных затрат (т. е. от суммы прямых и косвенных расходов, распределенных на продукт).

В истекшем году фирма произвела и реализовала 40 000 банок меда и 15 000 банок варенья. Общая сумма косвенных расходов ЗАО составила 1 млн сольдо.

6 КАЛЬКУЛИРОВАНИЕ ЗАТРАТ НА ПРАКТИКЕ. ПОЗАКАЗНЫЙ МЕТОД

Цели занятия

1. Понять, в каких случаях применяется позаказный метод калькулирования затрат.
2. Изучить порядок калькулирования затрат при условии применения позаказного метода.
3. Понять механизм распределения косвенных затрат при применении позаказного метода.
4. Ознакомиться с вариантами распределения отклонений фактических косвенных затрат от их нормативных величин.

Материал данной главы позволит вам понять, как принципы калькулирования затрат, изложенные в предыдущих главах, применяются на практике, каковы последовательность калькулирования затрат и порядок отражения результатов калькуляции затрат на счетах бухгалтерского учета.

В этой главе рассмотрим так называемый позаказный метод, который применяется предприятиями, изготавливающими продукцию под индивидуальные заказы потребителей. Например, авиационный завод или судостроительный завод, получившие заказы на изготовление нескольких самолетов или судов, будут использовать позаказный метод калькуляции затрат, т. е. рассчитывать себестоимость по каждому заказу.

В следующей главе наше внимание будет сосредоточено на «попроцессном методе» калькулирования затрат, широко применяемом предприятиями серийного производства (например, производителями продуктов питания и товаров широкого потребления).

6.1. ПОЗАКАЗНЫЙ МЕТОД КАЛЬКУЛИРОВАНИЯ ЗАТРАТ

6.1.1. Счета, используемые для отражения затрат. Последовательность отражения затрат

В разделе 3.1 мы уже ознакомились с последовательностью отражения затрат и со счетами, которые используются для их отражения.

Вспомнить пройденный материал вы можете с помощью примера 6-1 (см. ниже).

6.1.2. Случаи применения позаказного метода калькулирования затрат

Позаказный метод применяется предприятиями, изготавливающими продукцию под индивидуальные заказы потребителей или выпускающими разнообразную продукцию мелкими сериями. Задача калькуляции при позаказном методе — определение себестоимости **каждого заказа**.

Если заказ включает в себя несколько единиц готовой продукции, то себестоимость каждой единицы легко определить, разделив все затраты, отнесенные на заказ, на количество изготовленных единиц.

ЗАО «Шапокляк и К^о» производит элитные чемоданы и сумки для эксклюзивных бутиков города Санкт-Петербурга. В текущем периоде затраты ЗАО составили, сольдо:

- прямые материальные затраты — 30 000;
- прямые трудозатраты — 20 000;
- косвенные расходы — 40 000.

Себестоимость всей готовой продукции — 60 000 сольдо.

Всего было продано чемоданов и сумок на сумму 32 000 сольдо.

Себестоимость проданных сумок и чемоданов составила 25 000 сольдо.

Покажем отражение данных операций на счетах бухгалтерского учета и в финансовой отчетности ЗАО «Шапокляк и К^о» исходя из того, что остатков незавершенного производства и готовой продукции на начало текущего периода у фирмы не было.

ПРИМЕР 6-1

Последовательность отражения затрат на счетах бухгалтерского учета

	Незавершенное производство (счет 20)			
	Дебет	Кредит		
Прямые материалы (счет 10)	30 000			
Оплата прямого труда (счет 70)	20 000			
Косвенные расходы (счета 25, 26)	40 000	60 000	Баланс ЗАО на конец текущего периода (отдельные статьи)	
Остатки незавершенного производства в цехах	30 000		Незавершенное производство	30 000
	Готовая продукция (счет 43)		Готовая продукция	
	Дебет	Кредит		
Изготовлено за период	60 000			
Продано за период		25 000		
Остатки готовой продукции на складе готовой продукции	35 000			
	Продажи (счет 90)		Отчет о прибылях и убытках за текущий период (отдельные статьи)	
	Дебет	Кредит		
Выручка (счет 90, субсчет 1)			Выручка	32 000
Себестоимость проданной продукции (счет 90, субсчет 2)	25 000		Себестоимость проданной про- дукции	(25 000)
Прибыль от продаж (счет 90, субсчет 9)	7 000		Прибыль от реали- зации	7 000

7 КАЛЬКУЛИРОВАНИЕ ЗАТРАТ НА ПРАКТИКЕ. ПОПРОЦЕССНЫЙ МЕТОД. ПРОИЗВОДНЫЕ ПРОДУКТЫ

Цели занятия

1. Понять, в каких случаях применяется попроцессный метод калькуляции затрат.
2. Изучить порядок калькулирования затрат при применении попроцессного метода.
3. Понять принципы расчета эквивалентных единиц при применении попроцессного метода.
4. Ознакомиться с так называемым гибридным методом, применяемым в случае серийного изготовления разных продуктов в одних и тех же производственных подразделениях.
5. Понять порядок распределения затрат, отнесенных на основной (базовый) продукт, между производными продуктами, полученными в результате переработки основного (базового) продукта.

*В этой главе рассмотрим так называемый **попроцессный метод калькулирования затрат**, который применяется предприятиями серийного производства (например, производителями продуктов питания и товаров широкого потребления). Для таких предприятий характерен выпуск больших объемов однотипных продуктов, какие-либо предварительные заказы на эти продукты могут отсутствовать.*

В отличие от позаказного метода (см. главу 6) основной задачей попроцессного метода является определение индивидуальной стоимости единицы однотипной продукции (а не стоимости заказа и входящих в этот заказ единиц, как при позаказном методе).

7.1. СРАВНЕНИЕ ПОПРОЦЕССНОГО И ПОЗАКАЗНОГО МЕТОДОВ КАЛЬКУЛИРОВАНИЯ ЗАТРАТ. КОНЦЕПЦИЯ ЭКВИВАЛЕНТНЫХ ЕДИНИЦ

7.1.1. Счета, используемые для отражения затрат. Последовательность отражения затрат

В разделе 3.1 мы уже ознакомились с последовательностью отражения затрат и со счетами, которые используются для их отражения.

Вспомнить пройденный материал вы сможете с помощью примера 7-1 (см. ниже).

7.1.2. Разница между позаказным и попроцессным методами калькулирования затрат

Как уже было объяснено в предыдущей главе, при использовании **позаказного** метода затраты распределяются на **индивидуальные заказы** с помощью кода заказа. Себестоимость единицы продукции определяется путем деления всех затрат, отнесенных на заказ, на общее количество изготовленных единиц.

При использовании **попроцессного** метода затраты распределяются на **производственные отделы**, а не на заказы. Себестоимость единицы готовой продукции определяется путем деления общих затрат отделов на общее количество произведенных в них единиц продукции (рис. 7-1).

ПРИМЕР 7-1

Последовательность отражения затрат на счетах бухгалтерского учета

Предположим, ЗАО «Шапокляк и К°» перешло от индивидуальных заказов на серийное изготовление кепок с олимпийской символикой. В текущем периоде затраты ЗАО составили, сольдо:

- прямые материальные затраты — 60 000;
- прямые трудозатраты — 40 000;
- косвенные расходы — 80 000.

Себестоимость всей готовой продукции составила 120 000 сольдо.

Всего было продано кепок на сумму 64 000 сольдо.

Себестоимость проданных кепок составила 50 000 сольдо.

водственного отдела в затраты следующего производственного подразделения (см. пример 7-8).

ПРИМЕР 7-8

Шаг 4. Расчет общей себестоимости продукции, прошедшей обработку в данном производственном подразделении (метод средневзвешенной)

В примере 7-5 были рассчитаны эквивалентные единицы продукции, переданной далее в пошивочный цех и оставшейся в цехе раскроя:

- передано в пошивочный цех — 80 000 эквивалентных единиц (со 100%-ной степенью готовности по всем затратам);
- осталось в цехе раскроя — 20 000 эквивалентных единиц (по материальным затратам);
- осталось в цехе раскроя — 10 000 эквивалентных единиц (по затратам на обработку).

Себестоимость переданных и оставшихся единиц теперь легко рассчитать, поскольку в примере 7-6 уже были рассчитаны затраты на одну эквивалентную единицу:

- себестоимость законченных единиц, переданных в пошивочный цех, — 580 800 сольдо (80 000 шт. × 7,26 сольдо);
- себестоимость остатка в цехе раскроя — 56 000 сольдо (20 000 шт. × 2,80 сольдо) + 44 600 сольдо (10 000 шт. × 4,46 сольдо) = 100 600.

Движение сумм по **счету 20 «Основное производство»**, субсчет «Цех раскроя» отражается следующим образом:

Дебет	Счет 20 «Основное производство (субсчет «Цех раскроя»)»	Кредит
Остаток на 1 июля	114 400	
Поступило материалов (счет 10)	180 000	
Начислена зарплата производственным рабочим (счет 70)	172 000	
Распределено косвенных затрат (счета 23, 25, 26)	215 000	Завершено и передано в пошивочный цех 580 800
Всего оборот по дебету счета	681 400	Всего оборот по кредиту счета 580 800
Сальдо счета	100 600	

В отчете затрат производственного подразделения (в данном случае — цеха раскроя) будет указано, сольдо:

Себестоимость заготовок, переданных в пошивочный цех в июле	580 800
Остаток незавершенного производства в цехе на 31 июля	100 600

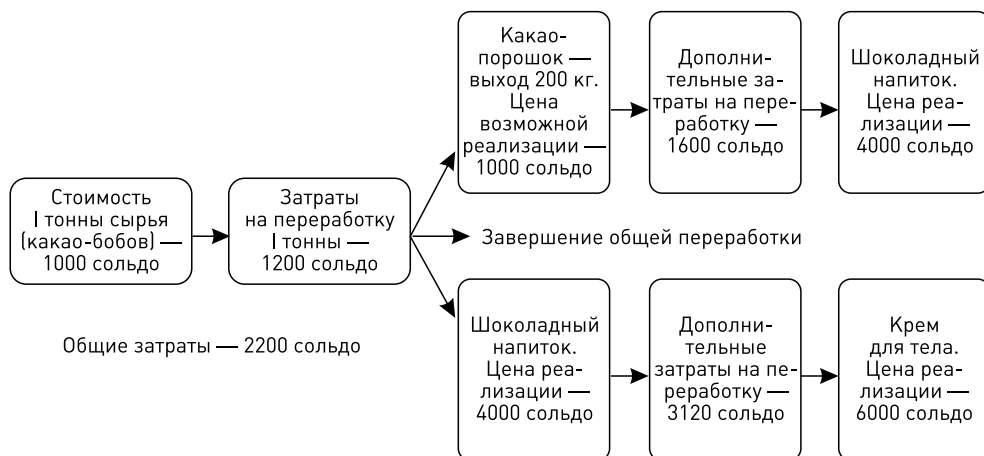


Рис. 7-3. Затраты на переработку 1 тонны какао-бобов в производные продукты ЗАО «Шоколадка»

- 2) пропорционально стоимости реализации продуктов на момент их разделения;
- 3) пропорционально чистой стоимости реализации продуктов окончательной переработки.

1. На основе натуральных показателей

Общие затраты, сольдо	Производные продукты	Вес в момент завершения общей переработки, кг	Процент в общем весе	Распределение общих затрат, сольдо
2200	Какао-порошок	200	25%	550 (2200 × 25%)
	Какао-масло	600	75%	1650 (2200 × 75%)

2. Пропорционально стоимости реализации продуктов на момент их разделения

Общие затраты, сольдо	Производные продукты	Стоимость реализации после завершения общей переработки, сольдо	Процент в общей стоимости реализации	Распределение общих затрат, сольдо
2200	Какао-порошок	1000	40% (1000 : 2500)	880 (2200 × 40%)
	Какао-масло	1500	60% (1500 : 2500)	1320 (2200 × 60%)

ПРИМЕР 7-16

Методы распределения затрат на производные продукты

8 КАЛЬКУЛИРОВАНИЕ ЗАТРАТ НА ПРАКТИКЕ. МЕТОД НОРМАТИВНЫХ ЗАТРАТ

Цели занятия

1. Понять сущность учета затрат с использованием нормативов.
2. Научиться рассчитывать отклонения фактических затрат от их нормативных величин.
3. Научиться анализировать причины отклонений фактических затрат на прямые материалы и прямой труд от нормативных величин этих затрат.
4. Ознакомиться с бухгалтерским учетом затрат при использовании нормативов.

Материал данной главы позволит вам понять принципы калькулирования себестоимости на основе так называемых нормативных затрат. Мы уже встречались с распределением косвенных затрат согласно нормативным ставкам в главах 6 и 7. А в этой главе рассматривается применение принципа нормативности в отношении прямых затрат.

Необходимо понимать, что калькуляция затрат на базе нормативных затрат может быть применена для всех изложенных ранее методов калькуляции затрат (позаказного, попроцессного и гибридного).

Калькуляция продукции по нормативным затратам позволяет организации не только оперативно рассчитать себестоимость продукции, но и своевременно принимать важные управленческие решения на основе сравнения фактических и нормативных затрат. Анализ полученных расхождений, называемых отклонениями, позволяет сразу определять причины возникновения проблем и пути их решения.

8.1. НОРМАТИВНЫЕ ЗАТРАТЫ. АНАЛИЗ ОТКЛОНЕНИЙ

8.1.1. Сущность нормативных затрат

Покажем, что такое нормативные затраты, на примере 8-1.

ПРИМЕР 8-1

*Сущность
нормативных
затрат*

1 января текущего года ЗАО «Винни-Пятачок» собирается открыть новый цех по производству вишневого джема. Планируемый объем выпуска джема составит 1000 банок в месяц.

Для производства джема уже закуплен двухнедельный запас вишневого концентрата (500 кг) на сумму 5000 сольдо. Еще 500 кг концентрата будет закуплено в середине января.

Месячная зарплата Сова и Ослы, которые будут заниматься производством джема, составит 3000 сольдо.

Кролик — бухгалтер-аналитик фирмы определил сумму косвенных затрат на производство джема в размере 2000 сольдо в месяц.

Таким образом, планируемые затраты на месяц, которые будем называть нормативными, составят, сольдо:

Прямые материалы	10 000 (5000 × 2)
Прямой труд	3000
Косвенные затраты	2000
Всего планируемых (нормативных) затрат	15 000
Затраты в расчете на 1 банку	15 (15 000 : 1000)

Очевидно, что мы имеем дело с идеальными нормативными затратами. Почему?

Например, закупочные цены на концентрат могут измениться, что автоматически вызовет изменения фактической стоимости материалов. Возможны также перерасход материалов, их неожиданная пропая или порча.

Кроме того, Ослы или Сова могут заболеть гриппом, поэтому срочно придется приглашать на помощь Тигру, в связи с чем возрастут затраты прямого труда.

Что касается косвенных расходов, то, во-первых, Кролик вполне мог ошибиться в расчете их общей суммы, но даже если последняя была рассчитана абсолютно правильно, количество произведенных банок джема может отличаться от запланированной величины. Даже если джема было произведено меньше или больше всего на одну банку, сумма фактических косвенных расходов

на одну банку будет отличаться (хотя и незначительно) от ее нормативной величины.

Реальные (а точнее, следовало бы сказать — реалистичные) нормативные затраты должны каким-то образом принимать во внимание все перечисленные факторы (рост цен, колебания объемов производства, брак, отходы, перерывы в работе). Иными словами, реальные нормативы должны основываться не на идеальных показателях, а на средних условиях производства. Однако, поскольку факторов, влияющих на затраты организации, великое множество, установить со 100%-ной точностью нормативы для затрат никогда не представится возможным, т. е. отклонения фактических затрат от нормативных всегда были, есть и будут.

В западной терминологии система учета затрат с использованием их нормативных величин называется «Standard Costing System» (дословно «система стандартных затрат», англ.).

8.1.2. Учет материальных затрат с использованием нормативов. Анализ отклонений фактических затрат от их нормативных величин

Норматив прямых материальных затрат на единицу продукции отражает стоимость материалов, которые будут использованы для изготовления этой единицы. При установлении реалистичных нормативов материальных затрат помимо количественных факторов необходимо учитывать изменения цен на материалы, нормальные технологические потери и потери от брака.

Продолжим обсуждение затрат ЗАО «Винни-Пятачок» (см. пример 8-1). Исходя из предполагаемых объемов производства вишневого джема Кролик, бухгалтер-аналитик ЗАО, установил следующий норматив прямых материальных затрат:

Планируемая стоимость прямых материалов на месяц, сольдо	10 000 (5000 × 2)
Планируемый выпуск джема, банок	1000
Норматив прямых материальных затрат на 1 банку, сольдо	10 (10 000 сольдо : 1000 банок)

Фактические прямые материальные затраты за январь текущего года составили 12 100 сольдо, при этом было выпущено 1400 банок джема. На изготовление джема ушел весь концентрат из первой партии, а также 600 кг концентрата из второй партии, приобретенной за 7100 сольдо.

ПРИМЕР 8-2

Анализ отклонений нормативных материальных затрат от фактических затрат

Шаг 1. Определим общее отклонение прямых нормативных материальных затрат от их фактической величины:

14 000 (нормативные затраты прямых материалов, рассчитанные как 1400 банок × 10 сольдо по нормативу) – 12 100 (фактические затраты прямых материалов) = 1900 сольдо — благоприятное отклонение (нормативные затраты больше фактических).

Шаг 2. Определим разницу между планируемой и фактической ценой приобретения материалов и рассчитаем отклонение, обусловленное этой разницей.

Всего было истрачено 1100 кг (500 + 600) концентрата стоимостью 12 100 сольдо (5000 + 7100). Таким образом, фактическая стоимость 1 кг концентрата составила 11 сольдо (12 100 : 1100).

Теперь рассчитаем отклонение, вызванное закупочной ценой, сольдо:

Нормативная стоимость использованного концентрата (1100 кг × 10 сольдо по нормативной цене)	11 000
Минус: фактическая стоимость (1100 кг × 11 сольдо по фактической цене)	(12 100)
Неблагоприятное отклонение, связанное с повышением закупочной цены (фактическая стоимость превышает нормативную)	(1100)

Отклонение по цене = Фактическое количество × (Нормативная цена – Фактическая цена).

Для нашего примера неблагоприятное отклонение по цене составило: 1100 кг × (10 сольдо – 11 сольдо) = (1100).

Шаг 3. Рассчитаем отклонение, обусловленное перерасходом количества концентрата, использованного для производства.

Согласно расчетам Кролика, на выпуск 1000 банок джема должно было хватить 1000 кг концентрата. Таким образом, норматив расхода концентрата на 1 банку составлял 1 кг. Следовательно, на выпуск 1400 банок джема по нормативу должно было бы быть израсходовано 1400 кг концентрата.

Нормативная стоимость нормативного использованного концентрата (1400 кг по нормативу × 10 сольдо)	14 000
Нормативная стоимость фактического количества использованного концентрата (1100 кг фактически использовано × 10 сольдо)	(11 000)
Благоприятное отклонение, связанное с экономией количества концентрата (фактическая стоимость меньше нормативной)	3000

9 БЮДЖЕТЫ И ПРОЦЕСС ИХ СОСТАВЛЕНИЯ

Цели занятия

1. Понять сущность и назначение бюджета.
2. Ознакомиться с классификацией бюджетов.
3. Изучить последовательность составления «мастер-бюджета» организации.
4. Ознакомиться с принципами «инкрементное бюджетирование» и «бюджетирование с нуля».

В этой главе наше внимание будет сосредоточено на составлении финансовых планов организации, называемых бюджетами. Мы рассмотрим классификацию бюджетов организации, разберем последовательность их составления, а также узнаем, кто именно несет ответственность за разработку бюджетных показателей и какие проблемы наиболее часто возникают в процессе подготовки бюджетов.

9.1. БЮДЖЕТЫ И БЮДЖЕТИРОВАНИЕ. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

9.1.1. Понятия «бюджет» и «бюджетирование»

Бюджет — это финансовый план, охватывающий все стороны деятельности организации.

Бюджет является основой внутреннего управления и контроля за финансами организации.

Директор ЗАО «Винни-Пятачок» Винни Пух просит объяснить Кролика — главного специалиста ЗАО по управленческому учету, что такое бюджет и зачем он нужен.

Объяснение Кролика сводится к следующему.

У любой фирмы, так же как и у каждого состоятельного человека, должен быть личный финансовый план или бюджет.

ПРИМЕР 9-1

Определение понятия «бюджет»

«Например, — говорит Кролик, — я точно знаю, какова моя зарплата в этом месяце, и, исходя из этого, я планирую свои расходы. Главное, чтобы они не превышали доходы. Если это все же произойдет, мне придется либо брать деньги в долг, либо искать другую, более высокооплачиваемую работу. Возможно, придется отказаться от некоторых излишеств и меньше тратить на шоколад и мороженое, т. е. ввести режим экономии затрат. Но поскольку я планирую свои доходы и расходы, мне удастся жить на широкую ногу и ни в чем себе не отказывать».

Все вышесказанное справедливо и для бюджета фирмы — прогноза ее финансового состояния, в котором определяются суммы планируемых доходов и расходов фирмы на предстоящий период, а также ряд других важнейших финансовых и производственных показателей (например, предполагаемый объем заимствований и инвестиций).

Кролик также подчеркнул, что при составлении бюджетов не существует жестких, нормативных правил, методов и процедур. Бюджетирование — это всегда простор для творчества, поскольку каждая организация (в том числе ЗАО «Винни-Пятачок») уникальна и неповторима. При этом существует ряд общих правил и методов, которые широко применяются при составлении бюджетов.

Итак, **бюджет** организации — это финансовый план, определяющий в количественном выражении запланированные финансовые показатели результатов деятельности организации в будущем. Показатели бюджета основываются в первую очередь на данных о предполагаемых объемах продаж и производства.

Бюджетирование — это процесс разработки, исполнения, контроля и анализа бюджета.

Бюджетирование — это, с одной стороны, **процесс** составления финансовых планов и смет, а с другой — **инструмент** управления, предназначенный для оптимизации управленческих решений.

Правильно поставленное, полноценное бюджетирование позволяет решать проблемы оптимизации финансовых потоков, сбалансированности поступления денежных средств и их использования, определять объемы и сроки внешнего финансирования.

Бюджетирование может производиться в разрезе:

- организации в целом;
- отдельного структурного подразделения (отдела, цеха,

- 7) будет оплачена авансом годовая аренда помещения для ЗАО в сумме 2400 сольдо;
- 8) ожидаемая выручка за первый месяц составит 1200 сольдо (800 будут получены наличными, 400 отразятся в составе дебиторской задолженности на конец месяца);
- 9) в течение первого месяца будет израсходовано материалов на сумму 350 сольдо, а также начислена амортизация оборудования — 150 сольдо;
- 10) по окончании месяца в расходы будет включена 1/12 годовой арендной платы.

Данные операции в бюджете доходов и расходов (составленном по методу начисления) и в бюджете движения денежных средств (составленном по кассовому методу) будут отражены следующим образом:

Операции	Бюджет доходов и расходов (по методу начисления)	Бюджет движения денежных средств (по кассовому методу)
1. Взнос в уставный капитал	0 (не является доходом)	+ 5000 (увеличивает денежные средства ЗАО)
2. Приобретение материалов	0 (не является расходом, так как один актив конвертируется в другой)	(500) (покупка уменьшит денежные средства ЗАО)
3. Приобретение оборудования	0 (не является расходом, так как один актив конвертируется в другой)	(3400) (покупка уменьшит денежные средства ЗАО)
4. Приобретение рекламных плакатов	0 (возникает расход будущих периодов)*	(400) (приобретение плакатов уменьшит денежные средства ЗАО)
5. Расклейка плакатов	(50) (расходы по расклейке) (100) (списана стоимость расклеенных плакатов)	(50) (оплата расклейки) (0) (вся стоимость плакатов уже была списана — см. п. 4)
6. Банковский заем	0 (не является доходом)	+ 1000 (денежные средства ЗАО увеличиваются)
Начисленные проценты	(100) (признаются расходом, так как у ЗАО возникает обязательство по их уплате)	(0) (проценты еще не выплачены)

Операции	Бюджет доходов и расходов (по методу начисления)	Бюджет движения денежных средств (по кассовому методу)
7. Оплачена авансом арендная плата	0 (расход возникнет только по мере получения данной услуги, см. п. 10)	{2400} (перечисление аванса уменьшит денежные средства ЗАО)
8. Выручка	1200 (по методу начисления форма получения выручки значения не имеет)	+ 800 (учитывается только выручка, полученная наличными)
9. Израсходовано материалов	{350} (материалы использованы)	0 (вся стоимость приобретенных материалов уже была учтена — см. п. 2)
	{150} (расход учитывается независимо от его недежной формы)	0 (амортизация является недежным расходом)
10. Включена в расходы часть арендной платы	{200} (2400 : 12)	0 (вся стоимость аренды уже была учтена — см. п. 7)
Прибыль (прирост) денежных средств	+ 250 (прибыль)	+ 50 (прирост денежных средств)

* Стоимость издания плакатов будет списана в расходы по мере их расклейки, до этого она будет отражаться по статье баланса «Расходы будущих периодов».

Таким образом, нулевой начальный баланс денежных средств у ЗАО «Пчелка» через месяц трансформируется в 50 сольдо. За тот же период прибыль ЗАО составит 250 сольдо.

Основной вывод, который необходимо сделать из рассмотренного примера: получение прибыли не означает эквивалентного прироста денежных средств, поскольку при использовании метода начисления требуется учитывать все доходы и расходы ЗАО независимо от формы их получения (оплаты).

Расчетный баланс является третьей, последней составной частью основных (сводных) бюджетов. Расчетный баланс представляет собой прогноз активов, капитала и обязательств организации.

Напомним, что под **активами** понимается все имущество, которым располагает бизнес в данный момент (в том числе основные средства, материалы, дебиторская задолженность,

10 ГИБКИЕ БЮДЖЕТЫ. АНАЛИЗ ОТКЛОНЕНИЙ КОСВЕННЫХ РАСХОДОВ

Цели занятия

1. Понять сущность и назначение гибких бюджетов.
2. Ознакомиться с принципами составления гибких бюджетов.
3. Научиться анализировать отклонения запланированных переменных косвенных расходов организации от их фактических величин.
4. Научиться анализировать отклонения запланированных постоянных косвенных расходов организации от их фактических величин.

В этой главе наше внимание будет сосредоточено на анализе косвенных расходов организации. Основная сложность данного анализа заключается в том, что состав косвенных расходов очень широк и принципы анализа расходов, которые уже были рассмотрены в главе 8, применимы к косвенным расходам в несколько усложненном варианте. Отправной точкой анализа является составление так называемого гибкого бюджета, под которым понимается обычный бюджет, показатели которого скорректированы исходя из достигнутого фактического объема производства.

10.1. ГИБКИЕ БЮДЖЕТЫ

10.1.1. Что такое гибкий бюджет и чем он отличается от обычного бюджета

Гибкий бюджет по форме совпадает с обычным бюджетом, однако составляется в нескольких вариантах, отражающих различные объемы производственной деятельности организации. Обычный бюджет составляется только для одного уровня активности и поэтому является статичным (пример 10-1).

ПРИМЕР 10-1

Базовая иллюстрация понятия «гибкий бюджет»

В следующем году ЗАО «Винни-Пятачок» планирует произвести 100 000 банок меда. На изготовление одной банки требуется 0,15 машино-часа работы оборудования. Кролик определил, что электроэнергия, потребляемая производственным оборудованием, является косвенным переменным¹ расходом и составляет 0,5 сольдо за 1 машино-час.

Согласно данным Кролика, минимальный планируемый объем производства меда составит 80 000 банок, максимальный — 120 000 банок.

Обычный бюджет (составляется только для одного объема деятельности)		Гибкий бюджет (составляется для разных объемов деятельности)			
Объем деятельности, банки	100 000	Объем деятельности, банки	80 000	100 000	120 000
Объем деятельности, машино-часы	15 000	Объем деятельности, машино-часы	12 000	15 000	18 000
Планируемые косвенные расходы на электроэнергию для оборудования	7500	Планируемые косвенные расходы на электроэнергию для оборудования	6000	7500	9000

В чем преимущество гибкого бюджета перед обычным? Для ответа на этот вопрос рассмотрим пример 10-2.

Продолжим пример 10-1. Предположим, что в бюджетном году ЗАО «Винни-Пятачок» фактически произвело 80 000 банок меда. Количество машино-часов работы оборудования составило 6000, сопутствующие расходы на электроэнергию были равны 6400 сольдо.

Если сравнить фактические расходы с запланированными в обычном (статичном) бюджете, то возникает **положительное** отклонение — 900 сольдо (7500 – 6400). Данное отклонение означает прекрасную степень контроля над данным видом косвенных расходов.

Однако при более внимательном рассмотрении сравниваемых данных становится очевидным, что они относятся к **разным объемам** выпуска продукции. Цифра 6400 относится к фактическому объему производства (80 000 банок), а цифра 7500 — к запланированному объему в размере 100 000 банок.

¹ Переменные расходы возрастают пропорционально росту активности (деятельности). Подробнее см. главу 1.

ПРИМЕР 10-2

Преимущество гибкого бюджета перед обычным бюджетом

Остатков незавершенного производства и готовой продукции у ЗАО «Гремлин» на начало периода не было.

Требуется:

1. Подготовить гибкий бюджет постоянных косвенных расходов исходя из фактических объемов производства.
2. Определить величину отклонения общей суммы фактических постоянных косвенных расходов от данных основного бюджета.
3. Рассчитать сумму постоянных косвенных расходов, не отнесенную на себестоимость продукции. Определить общее отклонение по косвенным расходам.

ЗАДАЧА 10-7

Цель: научиться составлять гибкий бюджет, определять и анализировать отклонения фактических косвенных расходов от их нормативных величин

Вы располагаете следующими данными по ЗАО «Гремлин», которые относятся к только что завершившемуся бюджетному периоду.

Показатели согласно бюджету:

планируемый объем продаж	10 000 гремлинов
--------------------------	------------------

планируемый объем производства	12 000 гремлинов
--------------------------------	------------------

Планируемые нормативные затраты на производство 1 гремлина, сольдо:

прямые материалы (1 кг)	5
-------------------------	---

затраты прямого труда (1 час)	3
-------------------------------	---

переменные косвенные затраты*	6
-------------------------------	---

постоянные косвенные затраты*	8
-------------------------------	---

Всего нормативных затрат, сольдо:	22
--	-----------

Цена продажи 1 гремлина	30 сольдо
-------------------------	-----------

* Косвенные расходы распределяются пропорционально затратам прямого труда.

Фактические результаты:

объем продаж	9750 гремлинов
--------------	----------------

выручка от продаж	325 000 сольдо
-------------------	----------------

объем производства	11 000 гремлинов
--------------------	------------------

прямые материальные расходы (9900 кг)	65 000 сольдо
---------------------------------------	---------------

затраты прямого труда (12 100 часов)	40 000 сольдо
--------------------------------------	---------------

переменные косвенные расходы	60 000 сольдо
------------------------------	---------------

постоянные косвенные расходы	95 000 сольдо
------------------------------	---------------

Остатков незавершенного производства и готовой продукции у ЗАО «Гремлин» на начало периода не было.

Требуется:

1. Подготовить гибкий бюджет исходя из фактических объемов производства и продаж. Определить величины общих отклонений фактических данных от данных первоначального бюджета как по выручке от продаж, так и по расходам каждого вида.
2. Определить величины отклонений фактической выручки от продаж от данных основного и гибкого бюджетов, вызванные изменением объема и цен продаж.
3. Определить величины отклонений фактических прямых материальных затрат от данных основного и гибкого бюджетов, вызванные изменением стоимости и объемов использованных материалов.
4. Определить величины отклонений фактических затрат прямого труда от данных основного и гибкого бюджетов, вызванные изменениями объема и ставок оплаты.
5. Определить величину отклонения суммы фактических переменных косвенных расходов от данных основного и гибкого бюджетов, вызванного изменением объема производства. Отдельно рассчитать размер контролируемого отклонения фактических переменных косвенных расходов от данных гибкого бюджета.
6. Определить величину отклонения общих фактических постоянных косвенных расходов от их общей величины в гибком бюджете.
7. Рассчитать разницу между суммой постоянных косвенных расходов, отнесенных на себестоимость продукции, и их общей величиной согласно бюджету.
8. Определить величину общего отклонения постоянных расходов.

11 ОТРАЖЕНИЕ ЗАТРАТ В ОТЧЕТНОСТИ: МЕТОДЫ ПОЛНОЙ И СОКРАЩЕННОЙ СЕБЕСТОИМОСТИ. ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ НА ОСНОВЕ ЗАТРАТ

Цели занятия

1. Понять сущность методов полной и сокращенной себестоимости в бухгалтерском учете.
2. Ознакомиться с особенностями применения метода сокращенной себестоимости в управленческом учете.
3. Понять основные принципы экономической теории ценообразования.
4. Рассмотреть преимущества и недостатки ценообразования на основе затрат.

В этой главе наше внимание будет сосредоточено на ценообразовании.

Один из самых распространенных способов формирования цены — установление наценки на затраты организации. На первый взгляд такое ценообразование является простым и эффективным.

Однако большинство организаций не имеют возможности диктовать рынку свои цены. Они скорее принимают цены рынка, а не формируют их. Если цена, установленная организацией, не будет воспринята потребителями как справедливая, то товары останутся непроданными. Таким образом, ценообразование, проводимое исключительно по принципу «затраты плюс прибыль», без учета ситуации на рынке может привести к убыткам для организации.

В этой главе будут рассмотрены внешние и внутренние факторы, влияющие на ценообразование, соотношения цены, спроса и предложения с позиций микроэкономической теории, а также методы ценообразования, основанные на затратах организации.

11.1. МЕТОДЫ ПОЛНОЙ И СОКРАЩЕННОЙ СЕБЕСТОИМОСТИ В БУХГАЛТЕРСКОМ УЧЕТЕ

В бухгалтерском учете применяются два метода отражения затрат в отчете о прибылях и убытках:

- метод полной себестоимости;
- метод сокращенной себестоимости.

11.1.1. Метод полной себестоимости в бухгалтерском учете

По методу полной себестоимости в себестоимость продукции, учтенную на счете 20 «Основное производство», включаются как **прямые**, так и **все косвенные производственные расходы**. Косвенные расходы предварительно аккумулируются на счетах 25 «Общепроизводственные расходы» и 26 «Общехозяйственные расходы». В конце месяца они списываются в дебет счета 20 «Основное производство».

Обратите внимание на то, что в конце месяца **счет 20 «Основное производство»** закрывается не всегда. Если производственный цикл не завершен (изготовление части продукции не закончено или она не прошла приемку), то **счет 20 «Основное производство»** может иметь на конец месяца дебетовое сальдо, отражающее стоимость незавершенного производства.

ЗАО «Старик Хоттабыч» оказывает транспортные услуги по полетам на ковре-самолете в ОАЭ. В текущем году выручка от реализации услуг составила 590 000 динаров (в том числе 90 000 динаров — НДС). Расходы ЗАО составили 400 000 динаров, в том числе:

- прямые расходы — 300 000 динаров;
- общепроизводственные расходы — 60 000 динаров;
- общехозяйственные расходы — 40 000 динаров.

Фирма учитывает оказанные услуги по **методу полной себестоимости**.

В бухгалтерском учете делаются следующие проводки:

Дт счет 62 «Расчеты с покупателями и заказчиками»

Кт счет 90-1 «Выручка»

590 000 динаров — отражена выручка от реализации транспортных услуг;

ПРИМЕР 11-1

Метод полной себестоимости в бухгалтерском учете

12 ЦЕНТРЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ. ВНУТРЕННЕЕ ТРАНСФЕРТНОЕ ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ

Цели занятия

1. Разобраться в сущности понятия «центр ответственности» и ознакомиться с классификацией центров ответственности.
2. Научиться проводить анализ эффективности функционирования центров доходов, затрат и прибыли.
3. Понять сущность двух основных методов анализа инвестиционных центров и различия между ними.
4. Ознакомиться с основами внутреннего трансфертного ценообразования.

В этой главе внимание будет сосредоточено на анализе эффективности функционирования подразделений организаций.

Одним из ключевых факторов оценки действий руководителей подразделений является степень их контроля за доходами (расходами, прибылью) своих подразделений. Именно контролируемые доходы и расходы являются основой систем анализа эффективности деятельности подразделений.

В данной главе также будут рассмотрены вопросы внутреннего трансфертного ценообразования, т. е. ситуации, когда полностью готовый продукт, изготовленный одним подразделением организации, передается на ее реализацию другому подразделению. В этом случае для оценки прибыльности первого подразделения, участвующего в сделке, должна быть определена внутренняя трансфертная цена реализации. Правила, на основании которых устанавливаются внутренние трансфертные цены, будут объяснены в завершающем разделе этой главы.

12.1. ЦЕНТРЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ. КЛАССИФИКАЦИЯ. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ЦЕНТРОВ ДОХОДОВ И ЗАТРАТ

12.1.1. Виды центров ответственности

Центр ответственности — это структурное подразделение компании, менеджер которого несет ответственность за результаты его деятельности.

Центры ответственности отличаются друг от друга:

- в контексте видов результатов функционирования центров;
- по степени контроля менеджеров за ресурсами центров.

Если в результате функционирования центра ответственности образуется доход, то такой центр называется **центром доходов**. Примером центра доходов является отдел продаж, руководитель которого отвечает за данный показатель, т. е. контролирует его путем разработки и внедрения оптимальной сбытовой политики.

Противоположностью центра дохода является **центр затрат**. Примером центров затрат могут служить производственные подразделения организации, а также вспомогательные службы, не приносящие доходов (бухгалтерия, отдел рекламы, отдел кадров и т. д.). Руководители этих центров контролируют их затраты и несут за них ответственность, прямо пропорциональную степени их контроля.

Центр прибыли объединяет центры доходов и затрат. Примером центра прибыли может быть департамент организации, отвечающий за производство и реализацию какого-либо товара или услуги (ряда однотипных видов товаров или услуг). Таким образом, в организации может быть несколько центров прибыли.

Чем больше руководитель **центра прибыли** контролирует доходы, затраты и прибыль центра, тем меньшей степенью контроля обладают менеджеры соответствующих центров доходов и затрат, и наоборот.

Необходимо сразу понять, что за центром прибыли чаще всего не подразумевается какое-то конкретное структурное подразделение или отдел (как это было в случае центров доходов и центров затрат). Таким образом, **центр прибыли** является достаточно абстрактным понятием, объединяющим несколько реальных подразделений.

Если руководитель центра прибыли также имеет право принимать решения инвестиционного характера о том, как распорядиться полученной прибылью, то такой центр называется **центром инвестиций**.¹ Классическим примером **центра инвестиций** является директор организации, который осуществляет ее общее руководство, контролирует доходы и расходы в целом и принимает решения инвестиционного характера. Так же, как и в случае с центром прибыли, понятие центра инвестиций имеет весьма абстрактный характер.

ПРИМЕР 12-1

*Центры доходов
и центры затрат*

ЗАО «Винни-Пятачок» состоит из двух департаментов: меда и варенья. Каждый департамент включает в себя производственные подразделения и отделы продаж. Три вспомогательные службы — бухгалтерия, отдел рекламы и маркетинга и склад обслуживают оба департамента.

Руководитель департамента меда не имеет права принимать решения инвестиционного характера. Руководитель департамента варенья имеет право использовать часть прибыли на инвестиционные цели.

В состав центров затрат ЗАО включаются:

- подразделение по розливу меда;
- подразделение по производству варенья;
- бухгалтерия;
- отдел рекламы и маркетинга;
- склад.

В состав центров доходов ЗАО включаются:

- отдел продаж меда;
- отдел продаж варенья.

В состав центров прибыли ЗАО включается департамент меда.

В состав центров инвестиций ЗАО включаются:

- департамент варенья;
- директор ЗАО.

¹ Или инвестиционным центром.

13 КРАТКОСРОЧНОЕ ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ЗАТРАТ И ПРИБЫЛИ. РАСЧЕТ ТОЧКИ БЕЗУБЫТОЧНОСТИ

Цели занятия

1. Ознакомиться с различными моделями поведения затрат.
2. Понять принципы определения точки безубыточности.
3. Научиться проводить маржинальный анализ затрат и принимать правильные управленческие решения на его основе.

В этой главе речь снова пойдет о постоянных и переменных затратах организаций. Однако акцент этой главы будет сделан на краткосрочное прогнозирование величины затрат.

Мы обсудим, насколько возможно предугадать «поведение» затрат, т.е. их рост или уменьшение. Вы также ознакомитесь с понятием «операционный рычаг» и научитесь принимать правильные решения на основе ожидаемой динамики роста или уменьшения затрат.

13.1. МОДЕЛИ ПОВЕДЕНИЯ ЗАТРАТ

В главах 1 и 2 этой книги уже были введены понятия переменных и постоянных затрат, а именно:

- **постоянные затраты** — затраты, которые **не изменяются** вместе с ростом (спадом) объема бизнеса¹ (называемым также уровнем его деловой активности);
- **переменные затраты** — затраты, которые изменяются (увеличиваются или уменьшаются) вместе с ростом (спадом) объема бизнеса.

13.1.1. Постоянные затраты

Модель поведения **постоянных затрат** показана на рис. 13-1, который иллюстрирует поведение данных затрат для интер-

¹ Под объемом бизнеса для промышленных организаций понимается объем производства, для торговых организаций — объем продаж, для организаций сферы услуг — объем оказанных услуг.

нет-магазина www.tortilla.biz (пример 13-1). Прямая линия показывает, что величина таких затрат не меняется с ростом объема бизнеса (количество изготовленных и проданных пузырьков с глиной).

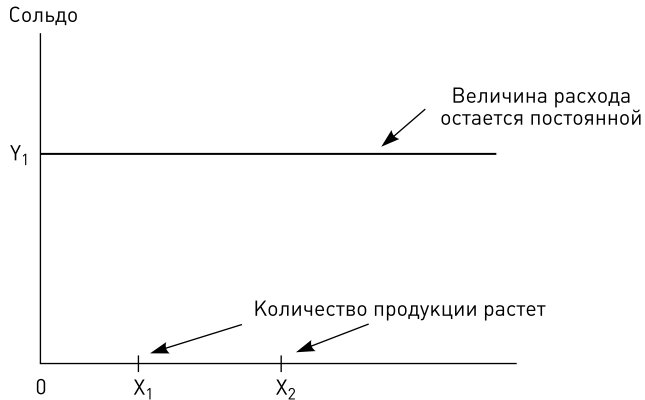


Рис. 13-1. Модель поведения постоянных затрат

ПРИМЕР 13-1

*Постоянные
и переменные
затраты*

Черепаша Тортилла открыла интернет-магазин «Тортилла» по продаже целебной глины из своего болота. Для ведения бизнеса было арендовано доменное имя **www.tortilla.biz**. Помимо ежегодного фиксированного платежа за аренду доменного имени, магазин ежеквартально платит хостинговой компании за размещение своего сайта в Интернете.

Для хранения пузырьков с глиной магазин взял в аренду небольшой склад. В штате магазина состоят бухгалтер и программист, которые получают фиксированную ежемесячную зарплату, а также курьер, который получает сдельное вознаграждение в зависимости от количества выполненных им заказов.

В состав постоянных затрат интернет-магазина будут включены:

- 1) аренда доменного имени магазина в Интернете;
- 2) платежи за размещение сайта в Интернете;
- 3) аренда склада;
- 4) зарплата бухгалтера и программиста.¹

Что касается зарплаты курьера, то она войдет в состав переменных расходов, так как ее размер зависит от количества заказов, сделанных клиентами (т. е. связан с объемом бизнеса).

¹ Обратите внимание, что термин «постоянный» применительно к расходу не означает, что расход будет постоянным всегда. Речь идет исключительно о краткосрочном временном отрезке (максимум год).

Зарплата сотрудников, как правило, относится к постоянным расходам (но только в том случае, если организация не применяет сдельную форму оплаты труда). Как правило, зарплата выплачивается сотрудникам независимо от объема производства и в случае краткосрочного спада производственной активности их не увольняют. Сокращение (или расширение) штатов вызывает снижение или рост постоянных затрат.

Абсолютная величина постоянных затрат может расти из-за инфляции. Но сама **модель их поведения** остается неизменной. Например, плата за размещение сайта или аренду склада (см. пример 13-1) может быть повышена, однако это произойдет вне связи с изменением объема деятельности организации.

На практике большинство постоянных затрат являются условно-постоянными, т. е. подверженными некоторым колебаниям даже на краткосрочном временном отрезке. Например, затраты на рекламу могут быть выше в осенне-зимний период и ниже в весенне-летний. Однако если эти колебания не связаны с объемом производства, то **условно-постоянные затраты** для целей управленческого анализа **приравниваются к постоянным**.

Большинство постоянных затрат остаются неизменными лишь **на краткосрочном отрезке времени**. В более долгосрочной перспективе имеет место скачкообразный (ступенчатый) рост постоянных затрат (рис. 13-2).



Рис. 13-2. Ступенчатый рост постоянных затрат

ПРИМЕР 13-2

*Ступенчатые
постоянные
затраты*

Дела у интернет-магазина Черепахи Тортиллы (см. пример 13-1) идут отлично. Спустя год штат был расширен еще на одного программиста и двух курьеров, приглашенных на сдельную оплату. Также был арендован дополнительно еще один склад.

Данные операции оказали влияние на следующие постоянные расходы интернет-магазина:

- зарплату персонала;
- арендную плату за складские помещения.

Эти расходы продемонстрировали скачкообразный (ступенчатый) рост и снова зафиксировались уже на новом уровне. С новым значительным ростом (снижением) объема бизнеса произойдет очередное ступенчатое изменение данных затрат.

Затраты, которые характеризуются таким типом поведения, в специальной литературе часто называются **ступенчатыми постоянными затратами**. Для целей краткосрочного прогнозирования ступенчатые постоянные затраты приравниваются к постоянным. При этом для целей анализа стараются определить некий средний уровень данных затрат на планируемый период.

13.1.2. Переменные затраты

К **переменным** затратам, которые изменяются пропорционально изменению объемов бизнеса, относятся прежде всего материальные затраты (сырье и материалы), сюда же может быть отнесена оплата труда работников, находящихся на сдельной системе оплаты труда.

ПРИМЕР 13-3

*Переменные
затраты*

Для интернет-магазина **www.tortilla.biz** (см. пример 13-1) переменными являются следующие затраты:

- 1) глина (сырье);
- 2) пузырьки (упаковочный материал);
- 3) зарплата курьеров.

Все эти расходы изменяются пропорционально изменению объема бизнеса.

Расходы 1 (сырье) и 2 (упаковка) изменяются **прямо** пропорционально объему производства, т. е. чем больше изготовлено готовой продукции, тем больше будет использовано материалов. Это **классические переменные расходы**.

Расход 3 (зарплата курьеров) повышается (уменьшается) пропорционально объему продаж. Но эта зависимость уже не имеет **прямого** характера. Например, один клиент может заказать всего один пузырек, а другой — десять. Но и в том и в другом случае для доставки будет нужен один курьер.

14 ОСОБЕННОСТИ КАЛЬКУЛЯЦИИ ЗАТРАТ ДЛЯ БАНКОВ И КРЕДИТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Цели занятия

1. Понять принципы распределения затрат банков.
2. Изучить порядок калькулирования затрат банка при использовании прямого метода.
3. Понять механизм распределения косвенных затрат банка при применении пошагового метода распределения.
4. Ознакомиться со спецификой выбора факторов (баз) распределения затрат на банковские продукты.

В результате перехода российской экономики на рыночные условия хозяйствования возникла жесткая конкуренция между субъектами рынка, особенно в сфере услуг, в том числе финансовых. Преимущество в конкурентной борьбе получают те банки и финансовые компании, которые концентрируют свои усилия на услугах, приносящих максимальную прибыль. В проигрыше остаются субъекты, у которых доля нерентабельных услуг превышает долю прибыльных услуг.

Российские банки в последнее время проводят активную кредитную политику, особенно в сфере потребительского кредитования, расширяют филиальные сети, предлагают новые виды услуг, например выпуск и обслуживание кредитных карт. Однако они все чаще сталкиваются с тем, что вопреки росту объемов услуг их прибыльность в целом снижается или растет гораздо меньшими темпами.

Решение данной проблемы на первый взгляд очевидно: сократить долю нерентабельных или малорентабельных услуг и увеличить долю прибыльных. То же относится и к филиалам. Проблема же состоит в том, что сначала надо определить, какие услуги (филиалы) являются прибыльными, а какие не относятся к таковым. Поскольку финансово-банковский сектор не связан с материальным производством, рассчитать себестоимость произведенных услуг методами, используемыми для производственных компаний, не представляется возможным. Таким образом, определение прибыльности операций сектора финансово-банковских услуг должно производиться по

принципиально иным методам, чем для промышленных предприятий.

Материал данной главы позволит вам понять, как принципы калькулирования затрат, изложенные в предыдущих главах, видоизменяются для банков и кредитных учреждений. Вы узнаете, в какой последовательности калькулируются затраты в банковской сфере и особенности такого калькулирования.

14.1. КАЛЬКУЛЯЦИЯ И АНАЛИЗ ЗАТРАТ БАНКА. ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ. ИСХОДНЫЕ ДАННЫЕ. КЛАССИФИКАЦИЯ ЗАТРАТ И ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

14.1.1. Основные задачи анализа затрат банка, исходные положения для этого анализа

При анализе затрат банка ставятся следующие три основные задачи:

- определение эффективности работы функциональных отделов, привлекающих средства для банка, называемых далее операционными отделами;
- расчет стоимости отдельных услуг, предоставляемых банком;
- выявление наиболее выгодных объектов инвестирования средств.

Анализ затрат банка основывается на следующих пяти положениях.

1. Стандартный банк выполняет всего **две** макрофункции: он **аккумулирует** денежные средства и **инвестирует** их.
2. Доходы от объектов инвестирования должны **по крайней мере** покрывать прямые расходы, связанные с этими объектами. В противном случае инвестирование становится **абсолютно убыточным** для банка.
3. Чтобы обеспечить прибыльность банка, доходы, полученные от инвестирования, должны превышать не только расходы, непосредственно связанные с аккумуляцией ресурсов, но и **собственные расходы** банка.

4. Привлеченные средства **обезличиваются еще до инвестирования их банком**. Они попадают в **общий пул** средств, предназначенных для вложений, откуда инвестируются по разным направлениям — от коммерческих кредитов до ценных бумаг. Часть привлеченных средств инвестируется в активы с нулевой или очень низкой доходностью (например, средства, зарезервированные в ЦБ РФ, остаток денежных средств в кассе, основные средства).
5. Можно легко определить источники доходов от инвестирования (например, проценты от коммерческих кредитов, рост курсовой стоимости ценных бумаг, принадлежащих банку и т. д.). Однако **напрямую** связать источники доходов с источниками привлеченных средств нельзя (например, из того, что проценты, начисленные по выданным кредитам, превышают проценты, начисленные по привлеченным депозитам, еще не следует, что депозиты являются выгодным источником привлеченных средств).

14.1.2. Классификация отделов банка для целей калькуляции и анализа его затрат

Функции отделов любого банка могут быть сгруппированы по следующим пяти направлениям:

- привлечение и обслуживание средств клиентов;
- инвестирование привлеченных средств в активы, приносящие прибыль;
- информирование существующих и потенциальных клиентов об услугах банка и создание имиджа банка;
- управление персоналом;
- осуществление технической, хозяйственной, правовой и иной поддержки работы сотрудников банка, выполняющих вышеуказанные функции.

Сотрудники банка с однотипными функциями группируются в отделы или службы. Отделы банка подразделяются на две основные категории — одно- и многофункциональные.

Однофункциональные отделы состоят из сотрудников, выполняющих только одну из перечисленных выше функций (например, хозяйственное управление).

15 СОКРАЩЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ИЗДЕРЖЕК КОМПАНИИ. АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эту короткую бонусную главу я включил в пятое издание по просьбе издательства. В ней речь пойдет об оптимизации расходов на управление и персонал компаний, которая стала очень актуальной в свете экономического кризиса, падения спроса и необходимости сокращения всех видов затрат компаний для сохранения бизнеса.

Рассмотрим типичное поведение компании, столкнувшейся со снижением спроса и, как следствие, падением выручки, прибыли и образованием излишних трудовых ресурсов.

15.1. ШАГ 1. СОКРАЩЕНИЕ ПЕРСОНАЛА НА X %

Основная проблема сокращений персонала на директивные проценты состоит не в том, что сотрудники понимают, что сокращения будут, а в том, что обычно непонятны критерии увольнений — кого и за что, останется ли компания (отдел, производство) вообще. В ситуации неопределенности увольнение одного дает сообщение всем: «Ты можешь быть следующим!». Этот страх парализует не только инициативу, но и рутинную деятельность оставшихся сотрудников.

Директор Пух вызывает начальника департамента варенья Пятачка и сообщает ему: «У нас кризис, варенье перестали покупать, а у тебя Осел и Сова работают за бешеные деньги, в то время как на рынке есть желающие пахать за копейки. Сокращай персонал либо режь зарплаты. Затраты на следующий квартал должны упасть минимум на 20 %».

После этого разговора Пятачок возвращается в свой офис и начинает думать, кого бы сократить. Слухи о грядущих увольнениях постепенно доходят до Осла и Совы, которые начинают нервничать и работать значительно хуже (а часто вообще перестают работать). «Если меня все равно уволят, для чего я буду напрягаться?» — думают они.

Более того, к сотрудникам приходит понимание, что все теперь не партнеры, а конкуренты. Запускается механизм развития нездоровой, враждебной атмосферы в коллективе. На этой стадии люди работают скорее номинально, фактически они обсуждают ситуацию, ищут запасные варианты и напряженно ждут.

ПРИМЕР 15-1

*Сокращение
персонала*

15.2. ШАГ 2. УВЕЛИЧЕНИЕ НАГРУЗКИ НА ОСТАВШИЙСЯ ПЕРСОНАЛ

Обязанности уволенных распределяются на тех, кто остается, без дополнительного стимулирования. По сути стимул остается одним и тем же: «Не нравится — тогда будешь следующим».

15.3. ШАГ 3. СВОРАЧИВАНИЕ БОНУСОВ И ПООЩРЕНИЙ

Аннулируются программы премирования сотрудников. Убираются нематериальные формы стимулирования (оплата медицинских страховок, бесплатные корпоративные мероприятия и т. д.). В худшем случае сокращается базовая заработная плата всех или отдельных категорий персонала.

При этом руководство компании считает, что сотрудники все поймут и войдут в положение, каких-либо серьезных потерь качества работы не ожидается.

Реальные итоги:

- никто из сотрудников не уверен, что он будет работать здесь завтра, а значит, никто не готов выкладываться по полной;
- каждый сотрудник «добровольно» должен выполнять работу, которую ранее не делал;
- никаких реальных финансовых и нефинансовых стимулов сотрудникам не предлагается (необходимо учитывать, что принятие дополнительной нагрузки ради исправления тяжелого положения компании в целом может являться стимулом только для тех, кто участвует в распределении прибыли от ее деятельности).

ПРИМЕР 15-2

Аннулирование бонусов персонала

После сокращения Осла из департамента варенья (см. пример 15.1) в компании начались проблемы с качеством продукции, так как Сова не справлялась с дополнительным объемом работ. Директор Пух решил наказать начальника департамента варенья Пятачка за плохую работу и понизил ему базовую зарплату, в результате чего Пятачок подал заявление об увольнении.

Пух вызвал консультанта Кролика и пожаловался ему: «Разве подчиненные не понимают, что у нас трудные времена?! Что мы должны быть одной командой, должны выстоять?! Что трудности сейчас у всех?!».

16 ОТВЕТЫ НА ЗАДАЧИ И КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Баланс ЗАО «Пончик» на 1 января текущего года, руб.

ЗАДАЧА 1-1

Основное средство:	
пончиковый агрегат	250 000
Текущие активы:	
материалы	10 000
авансы выданные (предоплата аренды)	120 000
расходы будущих периодов (предоплата страховки)	24 000
Денежные средства	596 000
Профинансировано за счет выигрыша	1 000 000

Почему аренда показывается как «авансы выданные», а страховка — как «расходы будущих периодов»? Страховой полис уже куплен, т. е. расход произведен, но пользоваться полисом можно в течение года (отсюда не просто расход, а «расход будущих периодов»). Напротив, арендного расхода еще как такового нет, есть только платеж арендодателю, т. е. задолженность арендодателя перед фирмой. Например, если вы купите абонемент в спортзал на 3 месяца, то это будет расход будущих периодов, а если переведете авансом платеж за коммунальные услуги за 3 месяца вперед, то это будет авансом выданным.

2. Амортизация агрегата, в руб.

Стоимость приобретения	250 000
Минус: предполагаемая стоимость продажи	(10 000)
Равно: амортизируемая стоимость	240 000
Разделить на срок эксплуатации	5 лет
Равно: годовая амортизация	48 000

3. Классификация расходов

К переменным расходам относятся стоимость упаковки, сырья и материалов. Остальные расходы относятся к условно-постоянным.

Сергей МОЛЧАНОВ

Управленческий учет

за **14**
дней

Экспресс-курс

5-е
издание

ПРОДАНО БОЛЕЕ 250 000 КНИГ АВТОРА

Сергей МОЛЧАНОВ

НАЛОГИ

за **14**
дней

Экспресс-курс

14-е
издание

ПРОДАНО БОЛЕЕ 250 000 КНИГ АВТОРА

Сергей МОЛЧАНОВ

Бухгалтерский учет

за **14**
дней

Экспресс-курс

12-е
издание

ПРОДАНО БОЛЕЕ 250 000 КНИГ АВТОРА

Сергей Молчанов

НАЛОГИ

РАСЧЕТ и ОПТИМИЗАЦИЯ

8-е издание

доступно · быстро · эффективно



КНИГИ
и ON-LINE КУРСЫ

WWW.MOLCHANOV.BIZ