

УДК 657.1:334.735  
ББК 65.052.254.22  
3-37

Рецензенты: Н. С. Недашковская, канд. экон. наук, доцент  
Бобруйского филиала Белорусского государственного  
экономического университета;  
С. Н. Матвейчик, канд. экон. наук, доцент Белорусского  
торгово-экономического университета потребительской  
кооперации

Рекомендован к изданию научно-методическим советом учрежде-  
ния образования «Белорусский торгово-экономический университет по-  
требительской кооперации». Протокол № 3 от 10 февраля 2015 г.

**Затолгутская, Н. Н.**

3-37 Управленческий учет в потребительской кооперации : курс лекций для  
реализации содержания образовательных программ высшего образования  
I ступени / Н. Н. Затолгутская. – Гомель : учреждение образования «Бело-  
русский торгово-экономический университет потребительской кооперации»,  
2015. – 116 с.

ISBN 978-985-540-273-3

Издание предназначено для студентов специальности 1-25 01 08 «Бухгалтерский  
учет, анализ и аудит».

Темы, включенные в курс лекций, позволяют обеспечить формирование профес-  
сиональных знаний, умений и навыков, необходимых в экономической и управленчес-  
кой работе организаций системы потребительской кооперации.

**УДК 657.1:334.735**  
**ББК 65.052.254.22**

**ISBN 978-985-540-273-3**

© Затолгутская Н. Н., 2015

© Учреждение образования «Белорусский  
торгово-экономический университет  
потребительской кооперации», 2015

## ВВЕДЕНИЕ

На современном этапе развития социально ориентированной рыночной экономики все большее значение для осуществления эффективного управления и принятия рациональных решений имеет информация, предоставляемая системой управленческого учета. В связи с этим управленческий учет можно рассматривать в качестве информационного базиса в системе управления организацией.

Важнейшей функцией управленческого учета является обоснование процесса принятия управленческих решений. С этой целью исследуются все факторы, влияющие на экономику и управление, организацию и технологию производства, позволяющие сделать затраты эффективными и управляемыми. В свою очередь, изменение функциональных обязанностей работников учетно-экономического профиля в данных условиях влияет и на подготовку специалистов высшей квалификации.

Целью данного издания является формирование у будущих специалистов знаний по организации, методологии и методикам управленческого учета, умений использовать учетную информацию для принятия обоснованных управленческих решений в деятельности организаций различных форм собственности.

В данный курс лекций положены основы теоретических и общеэкономических дисциплин, в частности математики, статистики, бухгалтерского учета, анализа хозяйственной деятельности.

Автор надеется, что данное издание поможет заинтересованным читателям в изучении дисциплины «Управленческий учет в потребительской кооперации» и даст возможность студентам получить профессиональные знания и практические навыки в области методологии управленческого учета в потребительской кооперации.

# Тема 1. ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА

## 1.1. Сущность управленческого учета

Возникновение управленческого учета относится к 30–40 гг. XX в. и обусловлено увеличением конкуренции в рамках мирового хозяйства, ростом информации, появлением новых методов планирования и анализа хозяйственной деятельности.

Управленческий учет как самостоятельная система бухгалтерского учета возник в США, где в начале XX в. на автомобильных заводах Форда стало применяться нормирование затрат. На его основе была сформирована одна из ключевых составляющих управленческого учета – система «стандарт-кост», предполагающая управление затратами по нормам и отклонениям от них. Позже появилась система «директ-костинг», используемая как антикризисное средство на уровне предприятия.

Рост числа крупных промышленных корпораций дал толчок развитию системы учета затрат по центрам ответственности. Таким образом, в середине 1950-х гг. в США путем интегрирования систем «стандарт-кост», «директ-костинг» и учета затрат по центрам ответственности сформировалась новая отрасль бухгалтерских знаний – управленческий учет, ставший неотъемлемой частью бухгалтерского учета наравне с бухгалтерским финансовым и бухгалтерским налоговым видами учета.

Официально управленческий учет был признан в США в 1972 г. Начало широкого использования понятия «управленческий учет» в 90-е гг. XX в. привело к распространению ошибочного мнения о том, что управленческий учет «импортирован» из англо-американской системы. Безусловно, базисные конструкции управленческого учета были заимствованы у западного менеджмента, но на ранних этапах становления отечественного управления предприятием успешно адаптированы к условиям хозяйственной жизни многих белорусских предприятий.

Определение сущности управленческого учета – вопрос дискуссионный. Не существует какого-либо идеального определения, которое устраивало бы всех специалистов в этой области. Многие отечественные ученые считают управленческий учет как некое подспорье для адаптации информационного результата счетоводства к возможностям понимания администрации. Другие считают, что управленческий учет позволяет несколько расширить традиционную бухгалтерию: детализировать рабочий план счетов в целях повышения степе-

ни аналитичности учетных регистров. Третьи подходы ученых «уводят» управленческий учет из бухгалтерской плоскости в сферу логистики, маркетинга, финансового анализа.

Так, например, М. Ю. Медведев утверждает, что никакого управленческого учета не существует. Он полагает, что деление учета на финансовый (бухгалтерский) и управленческий учет «навязано» бухгалтеру искусственно. По его мнению, управленческий учет в его западном изложении с многочисленными формулами, диаграммами и соответствующей лексикой – это, если говорить по-русски, экономический анализ.

Российский ученый-экономист В. В. Ковалев считает, что поскольку в наиболее детализированном виде информация о затратах аккумулируется в системе бухгалтерского учета, то вполне естественно, что соответствующий его раздел постепенно получил самостоятельную ценность и обособился в относительно самостоятельный раздел учета затрат (раньше он носил название «калькуляция себестоимости»). Позже он был расширен за счет дополнительных модулей плано-аналитического характера и получил название «управленческий учет».

Следует отметить, что официального определения управленческого учета в законодательных актах, входящих в систему нормативного регулирования Республики Беларусь, нет. Это правильно, поскольку организация управленческого учета – внутреннее дело каждой организации. Государство не может обязать организации вести управленческий учет или предписать единые правила его ведения. Так, сложившаяся западная практика управленческого учета свидетельствует о невмешательстве государства в эту сферу. Однако определение управленческого учета как отдельного направления, имеющего теоретическую и практическую значимость, требующего изучения соответствующими специалистами, очень важно.

Понятие «управленческий учет» переведено с английского языка дословно (в оригинале – management accounting) и содержит в себе некоторое противоречие, так как с точки зрения классической теории управления любой учет является функцией управления, поэтому учет по определению не может быть неуправленческим.

Управленческий учет относится к классу сложных подсистем бухгалтерского учета, структурно представляющих собой совокупность упорядоченных элементов, подчиненных единой цели управления.

Стратегическое предназначение системы управленческого учета заключается в том, что он является мощным информационно-методо-

логическим механизмом повышения эффективности работы менеджмента.

В экономической литературе даются разные определения управленческого учета:

- интегрированная внутрихозяйственная система учета, которая представляет информацию о затратах и деятельности организации в целом и отдельных ее структурных подразделениях, используемую для принятия тактических (оперативных) и стратегических управленческих решений;

- система учета затрат и доходов нормирования, планирования, контроля и анализа, представляющая информацию для управленческих решений и координации проблем будущего развития организации;

- согласно определению Национальной ассоциации бухгалтеров США, это процесс идентификации, измерения, накопления, анализа, подготовки, интеграции и передачи финансовой информации, используемой управленческим персоналом в целях эффективности использования ресурсов, планирования, оценки деятельности организации в целом, а также его структурных подразделений.

В современных условиях хозяйствования возрастает ответственность руководителей за принимаемые управленческие решения. Для выработки эффективных и своевременных решений необходима достоверная и полная информация о хозяйственно-финансовой деятельности организации.

Основными пользователями информации управленческого учета являются:

- высшее руководство организации;
- руководители структурных подразделений;
- специалисты.

*Высшее руководство* формирует стратегические цели управления организацией, используя управленческие отчеты о результатах деятельности организации в целом и ее структурных подразделений для проведения анализа внутренних и внешних факторов, влияющих на результаты деятельности в целом ее структурных подразделений. Используются плановые и прогнозные показатели на предстоящий период.

*Руководители структурных подразделений* формируют оперативную информацию для реализации долгосрочных целей развития организации. Они используют аналитические отчеты о результатах деятельности подразделений, результаты их аналитической обработки, плановую и прогнозную информацию о смежных подразделениях.

*Специалисты* получают информацию в пределах компетенции о деятельности организации в целом и ее структурных подразделений, а также прогнозы внутренних и внешних факторов, оказывающих влияние на результаты хозяйственной деятельности.

В рамках управленческого учета осуществляются планирование, контроль и оценка результатов деятельности организации.

Содержание управленческого учета (сбор определенной информации, ее обработка и анализ) в каждом конкретном случае определяется целями управления. Оно может быть изменено по решению управленческого персонала в зависимости от интересов и целей.

Другим важным моментом при определении сущности управленческого учета является аналитичность информации. В системе управленческого учета информация собирается, группируется, идентифицируется, изучается с целью выработки наиболее подходящего в данный момент для организации управленческого решения.

Управленческий учет охватывает все этапы принятия решений, отражающие основные функции управления:

- информационное обеспечение (включает всю возможную и полезную для управления информацию);
- аналитическое обеспечение принимаемых решений (характеризуется управленческим анализом, т. е. системой обработки и анализа всей полезной для выработки решений информации);
- прогнозирование, планирование, бюджетирование хозяйственной деятельности;
- оперативное управление, регулирование хозяйственной деятельности;
- оценку всей хозяйственной деятельности, мониторинг выполнения планов, внутрихозяйственный контроль.

Таким образом, под *управленческим учетом* понимается идентификация, сбор, регистрация, обобщение, анализ и предоставление финансовой и иной информации, необходимой управленческому звену организации для осуществления планирования, контроля и анализа финансово-хозяйственной деятельности и принятия управленческих решений.

Управленческий учет – новая комплексная отрасль экономических знаний. В нем используются методы и способы менеджмента, планирования, экономического анализа, статистики, математики и т. д. В этом его большое преимущество, так как именно на стыках наук при использовании разных научных методов происходят существенные прорывы к новым знаниям и технологиям.

## 1.2. Предмет, объекты, цель, функции и задачи управленческого учета

*Предметом управленческого учета* является производственная, коммерческо-сбытовая и инвестиционная деятельность организации в целом и ее структурных подразделений (центров ответственности) в процессе всего цикла управления. Хозяйственные операции, носящие исключительно финансовый характер (операции с ценными бумагами, аренда, лизинг), выходят за рамки управленческого учета.

Предмет управленческого учета раскрывается через его *объекты*:

- товарные запасы и определение их оптимальной величины;
- затраты (издержки обращения) организации в целом и ее структурных подразделений (центров ответственности);
- себестоимость продукции;
- результаты деятельности и эффективность деятельности структурных подразделений;
- хозяйственные процессы;
- внутреннее ценообразование (трансфертное ценообразование);
- бюджетирование;
- внутренняя отчетность и др.

*К целям управленческого учета* относятся:

- обеспечение менеджмента информацией для принятия решений, планирования, оперативного управления, контроля;
- измерение и оценка деятельности организации по подразделениям, видам деятельности;
- мотивация менеджеров структурных подразделений;
- повышение эффективности деятельности организации и обеспечение конкурентных преимуществ.

Цель управленческого учета достигается в рамках основных функций посредством решения ряда задач.

Различают функции, обеспечивающие организацию информационных потоков (предоставление информации, анализ, планирование), и функции, обеспечивающие содержание информационных потоков (координация, мотивация, контроль).

В качестве *функций управленческого учета* выступают:

- обеспечение информацией менеджмента всех уровней управления, необходимой для текущего планирования, контроля и принятия оперативных управленческих решений;
- формирование информации, служащей средством внутренней коммуникационной связи между уровнями управления и структурными подразделениями одного уровня;

- оперативный контроль и оценка результатов работы структурных подразделений (центров ответственности: отделов, цехов, юридических лиц и т. п.) и организации в целом в достижении цели;
- перспективное планирование и координация развития организации в будущем на основе анализа и оценки фактических результатов деятельности и др.

Основными *задачами управленческого учета* являются:

- учет наличия материальных, трудовых и финансовых ресурсов и предоставление информации по ним менеджерам;
- учет затрат, доходов и отклонений по ним от установленных норм, стандартов, смет по организации в целом и по структурным подразделениям, центрам ответственности и т. п.;
- исчисление фактической себестоимости отдельных видов продукции, процессов и их отклонений от норм и плановых показателей;
- определение финансовых результатов деятельности отдельных структурных подразделений и организации в целом;
- осуществление контроля за издержками путем их учета по видам и центрам ответственности;
- осуществление планирования и контроля выполнения бюджета как по отдельным центрам ответственности, так и по организации в целом;
- составление внутренней отчетности о затратах, объемах производства и реализации, потребленных ресурсах и эффективности работы структурных подразделений и др.

Для эффективной организации управленческого учета необходимо выполнение в организации ряда условий:

- привлечение высококвалифицированных специалистов, имеющих соответствующий опыт и сочетающий его со знаниями финансового анализа, менеджмента, бухгалтерского учета, налогового учета, статистического учета, международных принципов учета и автоматизации управленческих процедур;
- глубокое вовлечение руководства организации в процесс постановки, организации и ведения учета;
- обеспечение руководством взаимодействия различных служб для предоставления соответствующей информации в управленческую бухгалтерию;
- обеспечение специалистов всей необходимой информацией, включая самую конфиденциальную;
- разработка индивидуальной для каждой организации методики, включающей такие параметры бухгалтерского управленческого учета, как учетная политика, формы отчетности, процедуры получения информации, структура документооборота и т. д.;



- наличие компьютерных информационных систем, специально разработанных или адаптированных под условия хозяйствования отдельных организаций, и др.

### **1.3. Принципы и методы, используемые при разработке и принятии управленческих решений**

Объекты управленческого учета отражаются через совокупность приемов и способов, составляющих основу метода управленческого учета.

Методы, используемые в управленческом учете, весьма разнообразны, поскольку данный учет объединяет методы многих дисциплин:

- некоторые элементы метода бухгалтерского (финансового) учета (документация и инвентаризация, счета и двойная запись, балансовое обобщение и отчетность);
- приемы и методы, применяемые в статистике и экономическом анализе (индексный метод, факторный анализ и т. д.);
- математические методы (корреляция, линейное программирование, метод наименьших квадратов и т. д.).

Система управленческого учета состоит из множества процедур, которые могут меняться в зависимости от целей управления.

Любая система управленческого учета должна базироваться на научных подходах и принципах (таблица 1).

Таблица 1 – Принципы организации управленческого учета

Принцип	Сущность и содержание
Непрерывность учетного процесса	Непрерывность финансово-хозяйственной деятельности организации
Единство	Использование единых для планирования и учета единиц измерения
Полнота и аналитичность	Обеспечение исчерпывающей информации об объектах учета
Целенаправленность	Направление используемой в управленческом учете информации на решение конкретных задач управления
Оперативность	Формирование информации по принципу «чем быстрее, тем лучше»
Достаточность	Формирование объема информации в управленческом учете таким образом, чтобы он был кратким, но достаточным для принятия соответствующих решений

Окончание таблицы 1

Принцип	Сущность и содержание
Адресность	Ориентация информации управленческого учета на конкретного менеджера и решаемые им задачи
Гибкость	Возможность изменений под действием внешних и внутренних факторов и в соответствии с изменениями в хозяйственных операциях
Защищенность от несанкционированного доступа, конфиденциальность	Обеспечение безопасности функционирования и развития организации

Совокупность перечисленных принципов должна обеспечить ответственность системы управленческого учета, но никоим образом не должна унифицировать учетный процесс.

При разработке и принятии управленческих решений целесообразно использование традиционных, экономико-математических, систематизированных и системно-целевых методов.

*Традиционные методы* применяются при принятии решения либо на основе личного опыта и интуиции руководителя, либо по результатам специальных расчетов, в том числе экономических. Этими методами целесообразно пользоваться для решения задач в условиях определенности, т. е. в типовых стандартных ситуациях. Они достаточно распространены в практике управления. К преимуществам традиционных методов можно отнести их простоту и испытанность длительным применением. Однако им присущи недостатки, которые проявляются все сильнее по мере усложнения производства.

*Экономико-математические методы* основаны на одновременном использовании математических и экономических методов при решении практических задач. К ним относятся экономико-статистические методы, методы экономической кибернетики, методы оптимизации и эконометрии.

Сфера применения этих количественных методов для решения управленческих проблем ограничена. Далекое не во всех случаях возможно построить адекватную математическую модель управленческой проблемы и получить ее исключительно «машинное» решение.

Для более или менее сложных систем такое решение, скорее, исключение, чем правило. Экономико-математические методы применяются чаще в автоматизированных системах управления производственными процессами. Сдерживающим фактором в расширении

сферы применения экономико-математических методов является то, что в управлении учитываются и социальные, и организационные, и психологические факторы, которые в большинстве случаев невозможно выразить количественными параметрами.

В группу *систематизированных методов* входят эвристические методы и методы экспертных оценок. Эвристические методы основаны на опыте и логике, с помощью которых опытный и способный руководитель выбирает правильное решение. Методы экспертных оценок основаны на количественной оценке явлений и процессов (например, метод «мозговой атаки» с коллективным обсуждением и разработкой вариантов решения или метод Дельфа, основанный на постепенном улучшении оценок экспертов при последовательном уточнении задания или проблемы).

Систематизированные методы эффективны при решении проблем в условиях риска и неопределенности. В данном случае в качестве основного инструмента моделирования выступает интеллект человека, а для обработки оценок экспертов широко применяются статистические методы и ЭВМ.

*Системно-целевые методы* необходимо использовать при решении смежных стратегических проблем. К ним относят методы системного анализа и программно-целевые методы.

Основными методами системного анализа управленческих проблем являются:

- декомпозиция системы – метод расчленения системы на части, элементы и подсистемы для выявления взаимосвязей между ними и их влияния на достижение цели;
- диагностика системы – метод исследования каждого из элементов и системы в целом для выявления наиболее чувствительных точек или «узких мест».

Программно-целевые методы исходят из доминирующей роли цели, предлагают средства к ее достижению. После определения глобальной цели разрабатывается программа ее достижения в виде «дерева целей» и определяются мероприятия для достижения целей низшего порядка.

Таким образом, использование вышеперечисленных методов позволит разработать и принять правильное управленческое решение.

## **1.4. Сравнительная характеристика управленческого и финансового учета**

Для всестороннего и полного понимания сущности управленческого учета нельзя обойти вниманием вопрос о взаимодействии и соотношении финансового и управленческого учета.

Такое подразделение бухгалтерского учета можно объяснить тем, что в принципе вся система бухгалтерского учета является составной частью управленческой системы организации. При использовании термина «финансовый учет» основной упор делается на учетные процедуры. Управленческий же учет не ограничивается только учетными процедурами и широко использует другие функции управления, такие как планирование, прогнозирование и контроль.

Наиболее существенные различия между финансовым и управленческим учетом представлены ниже.

В финансовом учете собирается информация, как правило, не являющаяся коммерческой тайной организации. Пользователями информации финансового учета и отчетности являются в основном собственники, кредиторы, инвесторы, налоговые органы, внебюджетные фонды, органы государственной власти, т. е. внешние потребители. Персонально их состав неизвестен, и всем предоставляют одни и те же данные, содержащиеся в финансовой отчетности.

Финансовый учет предназначен для составления бухгалтерской отчетности установленной формы и содержания, в основном ориентированной на внешних пользователей. Это можно отнести и к финансовому учету, открытому для проверок налоговыми органами, ревизорами общества или товарищества, аудиторами и т. п.

Необходимость обособления данных управленческого учета в самостоятельную систему во многом связана с усилением требований к сохранению коммерческой тайны деятельности организации, обстоятельств, при которых принимаются те или иные решения. Аналитическая информация управленческого учета используется исключительно для внутреннего управления и предназначена исключительно для руководителей организации (менеджеров) разного уровня полномочий и ответственности.

Различны не только содержание, но периодичность и сроки представления отчетности. В финансовом учете она может быть составлена за месяц, квартал, год; сроки и форма ее представления определяются нормативными документами Республики Беларусь. В управленческом учете форма и периодичность представления соответствующих данных может быть любой (ежедневной, еженедельной, ежеме-

сячной) в зависимости от поставленной задачи. Часть отчетных данных формируется по мере потребности в них или к определенному, заранее установленному сроку.

Финансовый учет для организации обязателен, управленческий учет – нет. Обязанность ведения финансового (бухгалтерского) учета определена Законом Республики Беларусь от 12 июля 2013 г. № 57-З «О бухгалтерском учете и отчетности» (ст. 1). Вопрос о ведении управленческого учета решает сама организация.

Финансовый учет должен осуществляться в соответствии с инструкциями, разработанными государственными органами, и весьма жестко регламентируется законодательством. Управленческий учет ведут по правилам, установленным самой организацией и учитывающим специфику ее деятельности.

Финансовый учет ведется в целом по организации, рассматривает ее как единый хозяйственный механизм. Вся учетная информация отражается в обобщенных по организации суммах без деления их по видам деятельности, структурным подразделениям и т. п. Нарушение методологии финансового учета преследуется по закону.

Методология управленческого учета не регулируется никакими нормативными документами. Управленческий учет ведется по секторам рынка, местам формирования затрат, центрам ответственности, причинам и виновникам отклонений и лишь при необходимости обобщается в целом по организации.

Финансовый учет традиционно ведется путем двойной записи на взаимосвязанных бухгалтерских счетах. При управленческом учете можно придерживаться этого принципа полностью или частично, а можно и не придерживаться. Измерение и оценка доходов, издержек, активов без использования системы специальных счетов управленческой бухгалтерией часто ведутся статистическими методами накопления, выборки, сравнения и т. п.

Финансовый учет охватывает все хозяйственные операции организации. Но это учет факта, а прогнозные величины он не отражает. Управленческий учет – это учет затрат и результатов, выявление и анализ факторов, вызывающих отклонения фактического использования хозяйственных средств от оптимального. Управленческий учет включает расчетные, ожидаемые, прогнозные, плановые величины.

Информация, доставляемая финансовым учетом, характеризует результат свершившихся фактов и хозяйственных операций за минувший период, отражает их по принципу «как это было». Данные управленческого учета ориентируются на решение «как это должно быть» и контроль исполнения принятого решения. Учет фактических

величин для управленческого учета тоже важен, но в основном как база для принятия решений и анализа их эффективности.

Управленческий учет не заменяет и не дублирует финансовый учет. Он использует информацию финансового учета о фактических затратах и результатах деятельности, об изменении стоимости активов, собственного капитала, долговых обязательств и т. п.

Точность данных финансового и управленческого учета, исчисления показателей их отчетности может быть разной. Данные финансового учета должны быть максимально точными, иначе внешние пользователи отнесутся с недоверием к содержанию бухгалтерской отчетности. В управленческом учете допустимы приблизительные оценки, вероятностные расчеты, ориентировочные показатели. Точность может не играть решающей роли, а первостепенное значение приобретают быстрота получения информации, ее многовариантность, удобство пользования.

Сравнительная характеристика финансового и управленческого учета представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Сравнение финансового и управленческого учета

Классификационный признак	Финансовый учет	Управленческий учет
Цели ведения учета	Составление финансовой отчетности для внешних пользователей	Обеспечение процессов управления внутри организации
Основные потребители	Преимущественно внешние пользователи (акционеры, собственники, кредиторы, инвесторы, поставщики и покупатели) и внутренние (сотрудники)	Менеджеры всех уровней управления организацией
Обязательства по ведению учета	Обязателен для всех организаций и ведется в соответствии с законодательством	Необходимость его ведения решает руководство организации
Свобода выбора методов ведения учета	Ограничена общепринятыми принципами ведения бухгалтерского учета	Никаких ограничений, кроме стоимости, сопоставляемой с доходами от принятия более эффективных управленческих решений
Объекты учета	Деятельность организации в целом и по сегментам в различных отраслях	Деятельность структурных подразделений (центров ответственности)

## Окончание таблицы 2

Классификационный признак	Финансовый учет	Управленческий учет
Измерители учетной информации	Денежные в национальной валюте	Натуральные, трудовые, денежные в валюте любой страны
Временной аспект	Нацеленность в прошлое. Отражает финансовую историю организации, т. е. уже произошедшие факты хозяйственной деятельности	Нацеленность на будущее. Вырабатывает рекомендации на будущее на основе анализа произошедших явлений
Периодичность составления отчетов	Сроки определены (квартал, год)	Сроки устанавливаются исходя из необходимости управления (ежедневно, ежемесячно и т. д.). Главный критерий – полезность
Формы представления	Единые, утвержденные нормативными документами	Произвольные
Степень открытости информации	Является открытой, публичной и в ряде случаев заверяется независимыми аудиторами	Является коммерческой тайной, не подлежит публикации и носит конфиденциальный характер
Степень точности и надежности информации	Финансовая информация отражает операции, которые уже завершены, поэтому объективна и поддается аудиторской проверке	Информация может носить вероятностный и субъективный характер
Степень ответственности	Руководители несут уголовную и административную ответственность	Дисциплинарная ответственность, но не за искаженные данные, а за проступки
Основные требования к информации	В большей степени точность	В большей степени скорость предоставления

В современных условиях развитие управленческого учета направлено не только на создание оптимальной модели учета, отвечающей рыночной экономике, но и на интеграцию управленческого и финансового учета. Управленческий учет находится на стыке двух дисциплин – учета и менеджмента. Поэтому на постановку управленческого учета оказывают влияние и характеристики менеджмента (функции, процессы, уровни управления).

## Тема 2. КЛАССИФИКАЦИЯ И СОСТАВ ЗАТРАТ В ТОРГОВЛЕ ДЛЯ ЦЕЛЕЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА

### 2.1. Сущность, содержание понятий «расходы», «затраты», «издержки», сходство и различие между ними

*Затраты* представляют собой стоимостное выражение использованных в хозяйственной деятельности организации материальных, финансовых и трудовых ресурсов за отчетный период. Затраты, приводящие к получению в будущем экономических выгод, считаются активами организации и признаются расходами в период получения от них экономической выгоды. Затраты, не приводящие к получению экономических выгод, признаются расходами организации в период осуществления данных затрат.

*Расходы* организации – уменьшение экономических выгод в течение отчетного периода путем уменьшения активов или увеличения обязательств, ведущее к уменьшению собственного капитала организации, не связанному с его передачей собственнику имущества организации, распределением между ее учредителями (участниками).

*Расходы* – это основная часть затрат, понесенных организацией в связи с получением дохода.

Расходы организации в зависимости от их характера, условий осуществления и направления деятельности организации подразделяются следующим образом:

- расходы по текущей деятельности;
- расходы по инвестиционной деятельности;
- расходы по финансовой деятельности.

*Расходы по текущей деятельности* связаны с изготовлением и продажей продукции, выполнением работ и оказанием услуг, а также приобретением и продажей товаров. Учитываются они на счетах учета затрат на производство (20 «Основное производство», 23 «Вспомогательные производства» и др.) и расходов на реализацию (44 «Расходы на реализацию»).

При формировании расходов по текущей деятельности их группировка обеспечивается по следующим элементам:

- материальные затраты;
- затраты на оплату труда;
- отчисления на социальные нужды;
- амортизация основных средств и нематериальных активов;
- прочие затраты.



*Расходы по инвестиционной деятельности* связаны с реализацией и прочим выбытием инвестиционных активов, реализацией (погашением) финансовых вложений; участием в уставных фондах других организаций; предоставлением во временное пользование инвестиционной недвижимости и др.

*Расходы по финансовой деятельности* связаны с получением во временное пользование имущества по договору финансовой аренды (лизинга) (если лизинговая деятельность не является текущей деятельностью); выпуском, размещением, обращением и погашением долговых ценных бумаг собственного выпуска (если организация не является профессиональным участником рынка ценных бумаг). Кроме того, к ним относятся проценты, подлежащие уплате за пользование организацией кредитами, займами (за исключением процентов по кредитам и займам, которые относятся на стоимость инвестиционных активов); курсовые разницы, возникающие от пересчета активов и обязательств, выраженных в иностранной валюте и др.

Расходы по инвестиционной и финансовой деятельности учитываются на счете 91 «Прочие доходы и расходы».

Налоговым кодексом Республики Беларусь расходами признаются обоснованные и документально подтвержденные затраты, осуществленные налогоплательщиками. Обоснованными считаются экономически оправданные затраты. С этой целью по некоторым затратам для целей налогообложения устанавливаются лимиты (нормы расхода), в пределах которых они подлежат признанию (оплата суточных при нахождении работников в командировке, компенсация за использование личного автомобиля для служебных целей и др.).

Состав расходов, признаваемых в целях налогообложения, несколько отличается от состава расходов, признаваемых в бухгалтерском учете. Существенно различаются классификации расходов для целей бухгалтерского и налогового учета. В налоговом учете расходы делятся на расходы, связанные с производством и реализацией продукции, и на внереализационные расходы.

Торговля осуществляет функцию доведения товаров от производства до потребителей. При реализации данной функции в торговле возникают затраты, которые в научной литературе и нормативных актах Республики Беларусь определяются как «издержки обращения» и «расходы на реализацию». Эти определения зачастую рассматриваются как термины-синонимы. Различие состоит в том, что затраты относятся к разным стадиям кругооборота средств.

*Издержки обращения* – это стоимость ресурсов, потребленных в процессе осуществления торговой деятельности.

В торговле возникают два вида издержек обращения:

- Издержки по приобретению товара (за исключением оплаты стоимости товара по отпускным ценам поставщиков).

- Торговые издержки, возникающие в процессе хранения, подготовки к продаже и реализации товаров (чистые торговые издержки). К ним относятся расходы на хранение, подготовку к продаже и реализацию товаров, на рекламу, содержание материально-технической базы объектов торговли, оплату труда торговых работников и др. Они не включаются в стоимость приобретаемого товара, не распределяются на остаток товаров и квалифицируются как расходы отчетного периода.

*Расходы на реализацию в торговле* – часть производительных издержек, относящихся к проданным товарам, и вся сумма чистых торговых издержек, участвующих в формировании финансового результата отчетного периода.

Издержки обращения признаются расходами только применительно к временному периоду расчета финансового результата. Они становятся расходами, если для их покрытия получены соответствующие доходы.

## 2.2. Классификации затрат в управленческом учете

Затраты в управленческом учете можно представить в виде таблицы 3.

Таблица 3 – Классификация затрат в управленческом учете

Направление управленческого учета	Классификационные признаки и группы затрат
Принятие управленческих решений	Явные и альтернативные
	Релевантные и нерелевантные
	Эффективные и неэффективные
Прогнозирование	Краткосрочные и долгосрочные
Планирование	Планируемые и непланируемые
Нормирование	Стандарты, нормы, нормативы и отклонения от них
Процесс организации	По местам и сферам возникновения
	По функциям деятельности и центрам ответственности

## Окончание таблицы 3

Направление управленческого учета	Классификационные признаки и группы затрат
Учет	Одноэлементные и комплексные
	По статьям калькуляции и экономическим элементам
	Постоянные и переменные
	Прямые и косвенные
	Основные и накладные
	Текущие и единовременные
Контроль	Контролируемые и неконтролируемые
Регулирование	Регулируемые и нерегулируемые
Стимулирование	Обязательные и поощрительные
Процесс анализа	Фактические
	Прогнозные и плановые
	Сметные
	Стандартные
	Полные и частичные
	Общие и структурные

*Явные затраты* – это предполагаемые затраты, которые должна нести торговая организация при выполнении производственной и коммерческой деятельности.

Затраты, обусловленные отказом от одного товара в пользу другого, называют *альтернативными (вмененными)*. Они означают упущенную выгоду, когда выбор одного действия исключает появление другого действия. Альтернативные затраты возникают в случае ограниченности ресурсов. Если ресурсы не ограничены, вмененные издержки равны нулю. Альтернативные затраты иногда называют дополнительными.

В зависимости от специфики принимаемых решений затраты делятся на релевантные и нерелевантные. *Релевантными (существенными, значительными) затратами* считаются те затраты, которые зависят от рассматриваемого управленческого решения. В частности, затраты прошлых периодов не могут быть релевантными, поскольку повлиять на них уже нельзя. В то же время вмененные затраты (упущенная выгода) релевантны для принятия управленческих решений.

На результаты принимаемых решений существенное влияние оказывает деление затрат на эффективные и неэффективные.

*Эффективные затраты* – это производительные затраты, в ре-

зультате которых получают доходы от реализации тех видов товаров, на реализацию которых были произведены эти затраты.

*Неэффективные затраты* – это затраты непроизводительного характера, в результате которых не будут получены доходы, так как не будет реализован товар. К неэффективным затратам относятся недостачи, порча товарно-материальных ценностей и др. Обязательность выделения неэффективных затрат обусловлена тем, чтобы не допустить проникновения потерь в планирование и нормирование.

Торговая организация стремится максимизировать свою прибыль и минимизировать затраты на единицу реализуемого товара. В силу этого важная роль отводится процессу прогнозирования, в ходе которого затраты торговой организации по критерию временного лага рассматриваются в краткосрочном и долгосрочном периодах. Такая необходимость обусловлена тем, что эти периоды отличаются возможностями, которые возникают у торговой организации:

- в краткосрочном периоде торговая организация не может изменить свои производственные мощности, а в долгосрочном периоде такая возможность имеется;
- в краткосрочном периоде отсутствует возможность свободного доступа новых фирм в отрасль и на рынок, т. е. число функционирующих экономических единиц не изменяется; в долгосрочном периоде такая возможность возникает;
- в краткосрочном периоде можно выделить постоянные и переменные издержки, в долгосрочном же периоде все издержки становятся переменными в связи с изменением масштабной базы.

Принятые управленческие решения не могут быть осуществлены, если они не будут иметь непосредственной связи с процессом планирования, в ходе которого предполагаемые затраты, связанные с выполнением производственной и коммерческой деятельности, рассматриваются с точки зрения возможности их охвата планом. В этих целях затраты торговых организаций подразделяются на планируемые и непланируемые.

К *планируемым затратам* относятся производительные расходы торговой организации, обусловленные ее хозяйственной деятельностью и предусмотренные сметой издержек обращения.

*Непланируемые затраты* – это непроизводительные расходы, которые не являются неизбежными и не вытекают из нормальных условий хозяйственной деятельности торговой организации. Эти расходы считаются прямыми потерями и потому в смету издержек обращения не включаются. К ним относятся потери от недостач, простоев и др.

Их обособленный учет содействует осуществлению мер, направленных на их предупреждение.

В управленческом учете важное значение имеет классификация затрат по их отношению к действующим в торговой организации нормам, нормативам, лимитам и стандартам. По данному признаку все затраты группируются по установленным нормам, действующим на начало текущего месяца, и отклонениям от действующих норм, возникшим в процессе производственно-коммерческой деятельности. Такое деление затрат лежит в основе нормативного учета («стандарт-кост») и является важнейшим средством текущего оперативного контроля за уровнем издержек обращения.

Процесс управления торговым субъектом хозяйствования невозможен без четкой его организации. Она составляет основу повседневной управленческой деятельности, без которой обычно не работают ни планы, ни программы. В процессе организации формируются структуры управления, места и сферы возникновения затрат, а также ответственные за их осуществление и проведение лица.

По местам возникновения затраты целесообразно группировать и учитывать по универсам, универсам, магазинам, палаткам, павильонам, секциям, отделам, бригадам и другим структурным подразделениям торговой организации, т. е. по центрам их возникновения. Такая группировка затрат позволит организовать внутренний хозрасчет и определить результат деятельности каждого структурного подразделения. Данная группировка затрат напрямую зависит от организационной структуры торговой организации.

С вышеприведенной классификацией затрат тесно связана группировка затрат в зависимости от сфер и функций деятельности торговой организации. По данному признаку затраты можно подразделять на снабженческо-заготовительные, коммерческо-сбытовые и организационно-управленческие.

Такая группировка затрат позволяет организовать функциональный учет, при котором затраты вначале собираются по сферам и функциям деятельности торговой организации, а потом – по объектам калькуляции.

Функциональный учет затрат способствует укреплению внутрихозяйственного расчета и усилению взаимосвязи и взаимозависимости между центрами затрат, обеспечивает более точное предоставление информации о произведенных затратах. Это помогает менеджерам принимать совместные обоснованные решения о виде, составе, цене, путях продажи товаров и способствует повышению эффективности производственно-коммерческой деятельности торговой организации.

По составу затраты делятся на одноэлементные и комплексные.

*Одноэлементные затраты* – это затраты, состоящие из одного элемента (например, материалы, заработная плата, амортизация и др.), *комплексные* – это затраты, состоящие из нескольких элементов (например, общехозяйственные расходы, в состав которых входят заработная плата соответствующего персонала, амортизация зданий и другие одноэлементные затраты).

В управленческом учете различают затраты, связанные с деловой активностью организации. Они делятся на постоянные и переменные. *Переменные затраты* возрастают или уменьшаются пропорционально объему производства продукции (работ, услуг), т. е. зависят от деловой активности организации. Примером их служат материальные затраты и прямые затраты на оплату труда, затраты на вспомогательные материалы и др. Затраты, которые не зависят от деловой активности организации, называются *постоянными*. К ним относятся расходы по аренде производственных площадей, амортизация основных средств производителем способом и др.

Для описания поведения переменных затрат в управленческом учете используется показатель, введенный немецким ученым К. Меллеровичем, – коэффициент реагирования затрат ( $K_{рз}$ ), характеризующий соотношение темпов изменения затрат и темпов роста деловой активности. Он рассчитывается по формуле

$$\hat{E}\delta\zeta = \frac{Y}{X},$$

где  $Y$  – темпы роста затрат, %;

$X$  – темпы роста деловой активности организации, %.

Если  $K_{рз} = 0$ , то мы имеем дело с постоянными издержками.

Затраты, растущие быстрее деловой активности, называются прогрессивными ( $K_{рз} > 1$ ), а если отстают – регрессивными ( $0 < K_{рз} < 1$ ).

Условно-переменные (условно-постоянные) затраты содержат как переменные, так и постоянные компоненты. Примером является оплата пользования телефоном, состоящая из фиксированной абонентской платы (постоянная часть) и оплаты междугородних переговоров (переменное слагаемое).

Любые издержки в общем виде могут быть представлены следующей формулой:

$$Y = a + bx,$$

где  $Y$  – совокупные издержки, р.;

$a$  – их постоянная часть, р.;

$b$  – переменные издержки в расчете на единицу продукции (коэффициент реагирования затрат), р.;

$x$  – показатель, характеризующий деловую активность организации (объем производства продукции, товарооборота и др.) в натуральных единицах измерения.

Особую значимость для управленческого учета имеет способ включения затрат в себестоимость реализуемых товаров. По данному признаку затраты торговой организации подразделяются на прямые и косвенные.

*Прямые расходы* связаны с реализацией конкретного вида товара. Поэтому они могут быть отнесены на объекты калькуляции в момент их совершения или начисления прямо на основании данных первичных документов, например расходы на перевозку товаров (при условии, если в одной автомашине перевозили одну группу товаров), на рекламу и др.

*Косвенные расходы* связаны с реализацией нескольких видов товаров (например, расходы по перевозке нескольких групп товаров, амортизация основных средств, расходы на освещение, заработная плата аппарата управления и др.).

Косвенные издержки обращения в процессе калькуляции распределяются между отдельными группами товаров, что необходимо при расчете издержкостоемости и доходоемости отдельных групп товаров.

Немаловажное значение в управленческом учете имеет также группировка затрат исходя из их роли в технологическом процессе формирования издержек и целевого назначения. По данному признаку затраты торговых организаций подразделяются на основные и накладные.

*Основные затраты* связаны с технологическим процессом формирования издержек непосредственно в самих торговых организациях (универсамах, универмагах, магазинах и т. д.).

*Накладные расходы* – это расходы общехозяйственного назначения. Они состоят из общеторговых и управленческих расходов. Величина этих расходов зависит от структуры управления торговой организацией, деловой политики администрации и других факторов.

Основные затраты в зарубежной литературе называются затратами на продукт (productcost), а накладные – затратами периода (periodcost).

Такая группировка затрат пока редко встречается в практике отечественного бухгалтерского учета. Между тем она давно и широко

применяется в странах с развитой рыночной экономикой, использующих систему учета «директ-костинг». В этом случае получаемая учетная информация более адекватно отражает процесс рыночного ценообразования и позволяет всесторонне анализировать и планировать соотношение объемов товарооборота, цен, валовой прибыли и издержек обращения.

Данная группировка издержек обращения тесно переплетается с группировкой затрат по местам их возникновения, что позволяет организовать внутренний хозрасчет и определить результат деятельности каждого структурного подразделения торговой организации.

Важное значение в управленческом учете имеет группировка затрат в зависимости от времени их возникновения и отнесения на себестоимость продукции. По данному признаку затраты торговой организации подразделяются на текущие, будущего отчетного периода и предстоящие. К *текущим* затратам относятся расходы по реализации товаров данного периода. Они принесли доход в настоящем и потеряли способность приносить доход в будущем. *Расходы будущих периодов* – это затраты, произведенные в текущем отчетном периоде, но подлежащие включению в себестоимость товаров, которые будут реализовываться в последующие отчетные периоды (например, расходы на аренду, страховые платежи и др.). Такие затраты должны принести доход в будущем. К *предстоящим затратам* относятся затраты, которые в данном отчетном периоде еще не произведены, но для правильного отражения фактической себестоимости товаров подлежат включению в их себестоимость за данный отчетный период в плановом размере (например, расходы на оплату отпусков продавцов, списание норм естественной убыли и другие затраты, имеющие периодический характер).

В управлении затратами большое значение имеет система контроля, которая обеспечивает полноту и правильность действий в будущем, направленных на снижение затрат и рост эффективности производственно-коммерческой деятельности. Для обеспечения системы контроля за затратами их группируют на контролируемые и неконтролируемые.

*Контролируемые затраты* – это затраты, которые поддаются контролю со стороны субъектов управления, *неконтролируемые* – не зависят от деятельности субъектов управления (например, переоценка основных средств, повлекшая за собой увеличение сумм амортизационных отчислений, изменение цен на топливно-энергетические ресурсы и т. п.).



При построении системы контроля затрат определяются:

- система подконтрольных показателей, состав и уровень детализации подконтрольных показателей;
- сроки представления отчетности;
- распределение ответственности за полноту, своевременность и достоверность информации, содержащейся в отчетах по затратам, т. е. привязка системы контроля к центрам ответственности в торговой организации.

С целью эффективности системы контроля затрат в торговой организации необходимо вначале выделить центры ответственности по формированию затрат, классифицировать затраты, а затем воспользоваться системой управленческого учета затрат. В результате руководитель торговой организации получит возможность своевременно выделять «узкие места» в планировании, формировании затрат.

Процесс управления затратами в торговой организации включает в себя и процесс регулирования их уровня. Для этих целей затраты подразделяются на регулируемые и нерегулируемые.

По степени регулируемости затраты подразделяются на полностью, частично и слабо регулируемые.

*Полностью регулируемые затраты* возникают, прежде всего, в сфере продаж товаров. Эти затраты регистрируются по центрам ответственности, а их величина зависит от степени их регулирования со стороны менеджера. *Частично регулируемые затраты* имеют место в основном в маркетинге и обслуживании клиентов. *Слабо регулируемые затраты* возникают во всех функциональных областях.

Степень регулируемости затрат зависит от специфики конкретной торговой организации (применяемой технологии, организационной структуры, корпоративной культуры и других факторов). Так как универсальной методики классификации затрат по степени регулируемости не существует, то она разрабатывается применительно к конкретной торговой организации. Степень регулируемости затрат будет различаться в зависимости от следующих условий:

- длительности периода времени (при длительном периоде появляется возможность воздействовать на те затраты, которые в коротком периоде считаются заданными);
- полномочий лица, принимающего решение (затраты, которые являются заданными на уровне руководителя отдела (секции), могут оказаться регулируемыми на уровне руководителя организации).

Деление затрат на регулируемые и нерегулируемые необходимо предусмотреть в отчетах об исполнении сметы по центрам ответ-

ственности, что позволит выделить сферу ответственности каждого менеджера и оценить его работу.

Современная система управления торговой организацией не считается эффективной, если она не ставит на первое место человеческий фактор. Успех любой производственной и коммерческой деятельности в первую очередь зависит от усилий трудового коллектива, профессионализма субъектов управления, их заинтересованности в результатах своего труда. Для этого в управленческой деятельности широко используется система стимулирования. Исходя из этого затраты торговой организации подразделяются на *обязательные* (связанные с выполнением основных трудовых обязанностей) и *поощрительные* (направленные на достижение высоких качественных показателей).

Процесс принятия управленческих решений невозможен без эффективной системы экономического анализа, позволяющей оценить достигнутые результаты деятельности торговой организации, выявлять внутренние и внешние резервы ее дальнейшего развития. Для этих целей затраты группируются на фактические, прогнозные, плановые, сметные и т. д. В ходе анализа исследуется как общий объем затрат, так и структура затрат (по элементам и статьям).

Предложенная классификация затрат по управленческим функциям позволяет повысить эффективность управленческого учета, усиливает его аналитичность и возможность выявления резервов повышения результативности производственной и коммерческой деятельности торговой организации.

### **2.3. Учет затрат по местам возникновения и центрам ответственности**

*Место затрат* – функциональная сфера, или область ответственности, которая связана с определенным видом издержками, т. е. место затрат является составной частью общей классификации расходов по их принадлежности к конкретной сфере деятельности торговой организации.

*Центр ответственности* – сегмент торговой организации, выделяемый в учете для контроля затрат и полученного дохода. Затраты каждого центра ответственности измеряются и контролируются менеджером центра. Организация учета по центрам ответственности предполагает:

- персонализацию учетных документов, определение областей ответственности;
- определение контролируемых статей;
- предоставление отчетности по деятельности центра и составление смет на предстоящий период.

При определении центров ответственности во внимание принимается технологическая структура торговой организации, затем выделяется горизонтальный и вертикальный разрезы. Менеджер любого центра ответственности составляет отчетность о деятельности вверенного ему центра с целью принятия соответствующих управленческих решений.

Горизонтальный разрез ограничивается кругом деятельности каждого лица, ответственного за центр. Вертикальный разрез предопределяет иерархическую лестницу полномочий лиц, принимающих управленческие решения. Каждый из центров ответственности может быть центром затрат или доходов, или прибыли, или инвестиций.

В зарубежной практике место затрат приравнивают к центру ответственности.

С позиций управления деление торговой организации на центры ответственности должно отвечать следующим *требованиям*:

- центры ответственности увязываются с производственной и организационной структурой торговой организации;
- во главе каждого центра ответственности должно быть ответственное лицо – менеджер;
- в каждом центре ответственности должны быть показатель для измерения объема деятельности и база для распределения затрат;
- для каждого центра ответственности устанавливаются формы внутренней отчетности;
- менеджер центра ответственности должен принимать участие в проведении анализа деятельности центра за прошлый период и бюджетировании на предстоящий период.

По принципу возможности и целесообразности исчисления прибыли и ее использования выделяют следующие центры ответственности:

- центр затрат;
- центр продаж;
- центр прибыли;
- центр инвестиций.

В центре затрат контролируются только произведенные затраты. Его основной целью является минимизация затрат. Главным инструментом управленческого учета, позволяющим контролировать дея-

тельность центра затрат, является смета. Широкое распространение получили гибкие сметы, позволяющие пересчитывать ожидаемые затраты на фактический объем производств.

В центре продаж менеджер отвечает только за выручку (доходы), но не за затраты (издержки). К центрам продаж относятся отдел сбыта, экспедиция, магазин, склад. Основными контролируемыми показателями являются выручка от реализации, объем сбыта, структура реализации и цена. Задачами этого центра являются сохранение конкурентоспособности и получение прибыли.

В центре прибыли менеджер контролирует как затраты, так и доходы. Сопоставлением доходов и расходов по центру определяют прибыль. Основной целью центра прибыли является получение максимально высокой прибыли. Примером центра прибыли может быть торговый объект, находящийся на внутреннем хозяйственном расчете. Центр прибыли может состоять из нескольких центров затрат, например секций, отделов торгового объекта.

Центр инвестиций контролирует не только затраты, доходы и прибыль, но и использование прибыли, в том числе инвестиции в собственные активы.

Деление организации на центры ответственности позволяет:

- использовать специфические методы управления затратами с учетом особенностей деятельности каждого подразделения организации;
- увязать управление затратами с организационной структурой организации;
- децентрализовать управление затратами, осуществляя его на всех уровнях управления;
- установить ответственных за возникновение затрат, выручки, прибыли.

## **Тема 3. УЧЕТ ЗАТРАТ НА ПРОИЗВОДСТВО**

### **3.1. Понятие, объекты и способы калькулирования себестоимости продукции**

Под *методом калькулирования* понимают совокупность способов аналитического учета затрат, обеспечивающих возможность отнесения затрат на избранный объект калькулирования (калькуляционную единицу) и определение себестоимости этой единицы.

Объектами калькулирования являются отдельные изделия, группы изделий, полуфабрикаты, незавершенное производство, работы и услуги. Аналитический учет затрат на производство ведется, как правило, по объектам калькулирования.

Для каждого объекта калькулирования выбирается калькуляционная единица, в качестве которой могут быть:

- натуральные единицы (тонны, метры, штуки и др.);
- условно-натуральные единицы, исчисляемые с помощью коэффициентов (тысяча условных банок консервов и др.);
- стоимостные единицы (затраты на 1 р. проданной продукции);
- трудовые единицы (нормо-час, нормо-смена).

Калькуляционными единицами на производственных предприятиях потребительской кооперации являются:

- на предприятиях хлебопечения – 1 ц хлеба и хлебобулочных изделий;
- в колбасном производстве – 1 т конкретного вида колбасных изделий и полуфабрикатов;
- на плодоовощных консервных предприятиях – 1 тыс. усл. банок продукции при ее расфасовке в стеклянную или жесткую тару, а также 1 т при расфасовке в мешки или бочковую тару;
- на предприятиях пивоваренной, безалкогольной и винодельческой промышленности – 1 дал (декалитр) напитка соответствующего вида, сорта и разлива; по бутылочной продукции определяются полная себестоимость 1 000 бутылок напитка;
- в швейном производстве – единица швейного изделия;
- в общественном питании – единица собственной продукции.

Калькуляционные единицы могут не совпадать с учетной натуральной единицей. Например, в перерабатывающих организациях учетной единицей является 1 кг продукции, а калькуляционной единицей – 1 т или 1 ц.

В процессе калькулирования исчисляют себестоимость всей продукции, ее отдельных видов и единиц отдельных видов.

При формировании себестоимости реализованных товаров, продукции, работ, услуг, управленческих расходов, затраты группируются по элементам, представленным на рисунке 1.

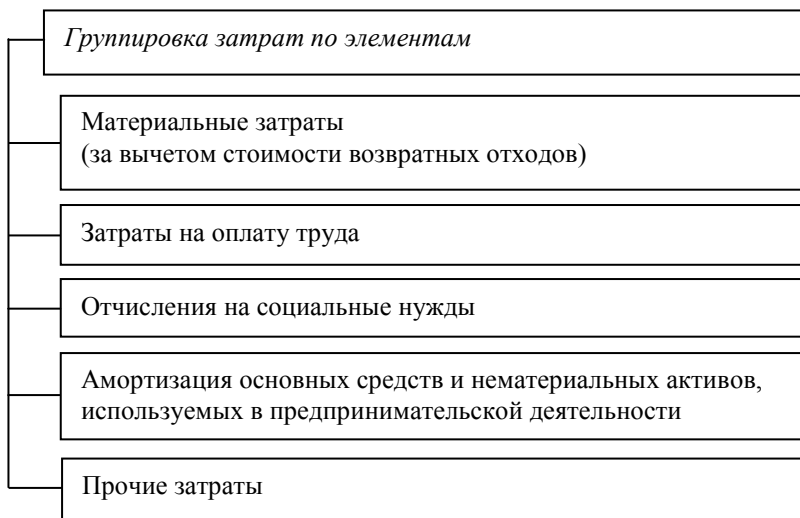


Рисунок 1 – Группировка затрат по элементам

Для промышленных организаций Республики Беларусь рекомендована типовая номенклатура калькуляционных статей производственных затрат, которая включает следующие статьи:

- сырье и материалы;
- возвратные отходы (вычитаются);
- покупные комплектующие изделия, полуфабрикаты, услуги производственного характера;
- топливо и энергия на технологические цели;
- основная и дополнительная заработная плата производственных рабочих;
- налоги и отчисления, исчисляемые от оплаты труда производственных рабочих;
- расходы на подготовку и освоение производства;
- общепроизводственные затраты;
- технологические потери;
- потери от брака;
- прочие производственные расходы;
- общехозяйственные затраты;
- расходы на реализацию.

В зависимости от отраслевых особенностей приведенная номенклатура статей может сокращаться или расширяться. По данным статьям производится калькулирование себестоимости продукции и со-

ставляются калькуляции, поэтому данные статьи называются калькуляционными.

По назначению все затраты подразделяются на технологические (основные) и хозяйственно-управленческие (накладные).

К *основным затратам* относятся расходы, обусловленные непосредственно процессом производства. В их число входят сырье и материалы, топливо и энергия на технологические цели, заработная плата производственных рабочих, отчисления на социальные нужды, расходы, связанные с освоением производства новых видов продукции, содержанием и эксплуатацией машин и оборудования.

К *накладным затратам* относятся расходы, связанные с управлением и обслуживанием производства (общепроизводственные и общехозяйственные затраты).

Таким образом, технологические расходы образуют производственную себестоимость продукции.

Производственные затраты связаны с выпуском продукции в цехах основного, вспомогательного и обслуживающего производств.

Расходы на реализацию связаны с процессом отгрузки и реализации продукции (погрузка, упаковка, транспортировка и др.).

Производственные затраты с учетом расходов на управление и реализацию образуют производственную себестоимость реализуемой продукции.

Для определения себестоимости объектов в бухгалтерском учете используется такой способ стоимостного измерения, как калькуляция.

Калькуляция себестоимости – исчисление в денежном выражении затрат на производство и реализацию продукции, работ и услуг. Себестоимость единицы продукции определяется по калькуляционным статьям затрат – группам затрат, выделяемым в калькуляции.

Различают калькуляцию плановую, нормативную и фактическую (таблица 4).

Таблица 4 – **Виды калькуляций**

Вид калькуляции	Содержание калькуляции
Плановая (сметная)	Плановая себестоимость каждого изделия (вида или группы) рассчитывается по отдельным калькуляционным статьям на основе прогрессивных норм использования оборудования, сырья, материалов, топлива, энергии и затрат труда, отражающих внедрение новых технологий, улучшение организации производства и труда. Она определяет уровень затрат на производство и реализацию единицы продукции, который должен быть достигнут в планируемом периоде (год, квартал, месяц)

Окончание таблицы 4

Вид калькуляции	Содержание калькуляции
Нормативная	Нормативная себестоимость рассчитывается по нормам и нормативам, установленным за текущий период, и пересматривается по мере внедрения в соответствующем периоде организационно-технических мероприятий. Сопоставление нормативной и плановой себестоимости показывает эффективность организационно-технических мероприятий, проведенных для снижения затрат
Фактическая (отчетная)	Фактическая себестоимость рассчитывается на основании фактических затрат на производство и количества произведенной продукции при составлении отчетной калькуляции с целью ее сопоставления с предполагаемой (плановой) и выявления экономии или перерасхода

Для составления калькуляции выполняется комплекс работ по учету затрат, распределению и списанию затрат вспомогательных производств, общепроизводственных и общехозяйственных расходов.

Плановая калькуляция на готовую продукцию промышленного производства, каждый вид работ, услуг предполагает также расчет отпускных цен (рисунок 2).

Прямые затраты (по элементам)	Косвенные затраты (общепроизводственные)		
Производственная себестоимость		Затраты на управление (общехозяйственные)	Затраты на реализацию (коммерческие расходы)
Полная себестоимость продукции			Прибыль
Отпускная цена (без НДС)			

Рисунок 2 – Экономические элементы отпускной цены готовой продукции

Такие расчеты являются обоснованием предложения отпускных цен при заключении договоров с покупателями и заказчиками. Окончательно отпускная цена на продукцию устанавливается с учетом конъюнктуры рынка в договоре с покупателем. Разграничение учета фактических затрат по указанным экономическим элементам предполагает применение системы счетов бухгалтерского учета затрат на



производство.

В силу сочетания различных признаков объектов учета затрат и калькулирования себестоимости, в условиях применения различных методов, для калькуляционных работ используются следующие приемы (способы) калькулирования:

- прямого расчета;
- исключения затрат;
- пропорционального распределения затрат;
- коэффициентный;
- нормативный;
- комбинированный.

Выбор способа калькулирования определяется технологией и организацией производства, свойствами производимой продукции.

На рисунке 3 представлены способы калькулирования себестоимости продукции.

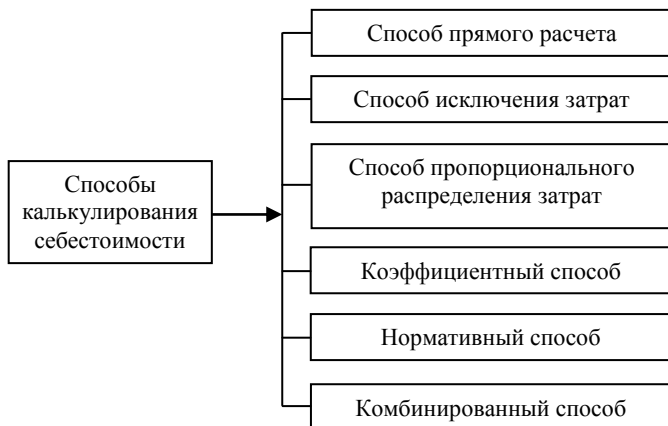


Рисунок 3 – Способы калькулирования себестоимости продукции

*Способ прямого расчета* заключается в суммировании всех затрат на изделие по статьям калькуляции и делении их на количество единиц выпущенных изделий. Этот способ самый простой и точный, применяется в тех производствах, где выпускается один вид продукции. Его, как правило, применяют при попроцессном методе учета затрат.

При использовании *способа исключения затрат* один из продуктов, получаемых в данном производстве (стадии, переделе), считается основным, а все остальные рассматриваются как попутные или по-

бочные.

Для исчисления себестоимости полученных в процессе переработки сырья продуктов они классифицируются на основную продукцию, попутную продукцию и отходы. Основной считается продукция, высокие потребительские качества которой определяют основную цель переработки исходного сырья и материалов и включают в себя большую часть его стоимости. Попутной является продукция, выработанная из исходного сырья и материалов вместе с основной, но отличающаяся от нее целевым назначением, потребительскими качествами и включающая в себя меньшую (по сравнению с основной продукцией) часть стоимости исходного сырья и материалов. Отходами производства являются остатки исходного сырья и материалов, имеющие сравнительно невысокую общественную полезность, дальнейшая переработка которых в основном производстве организации невозможна или экономически нецелесообразна.

Метод исключения состоит в том, что из общей суммы затрат на производство исключается себестоимость попутной продукции и полученная величина считается себестоимостью основного продукта.

*Способ пропорционального распределения затрат* применяется в комплексных производствах, в которых одновременно получают несколько основных продуктов и отсутствует попутная продукция. При этом методе общие затраты на производство распределяются между видами продукции пропорционально базе распределения (объему производства отдельных видов продукции в натуральных показателях, стоимости произведенной продукции по ценам реализации и др.).

*Коэффициентный способ* основан на использовании коэффициентов при распределении комплексных затрат между полученными продуктами. Одному из продуктов присваивается коэффициент «единица», а остальные приравниваются к нему в зависимости от выбранного признака (содержания органических веществ, совокупных потребительских свойств получаемых продуктов и т. д.).

*Нормативный способ* калькулирования предполагает исчисление фактической себестоимости калькуляционной единицы путем суммирования нормативной себестоимости единицы с отклонениями от норм и их изменениями, учтенными по объектам калькулирования.

*Комбинированный способ* предполагает использование различных способов исчисления себестоимости продукции. Он широко используется в комплексных производствах.

Для разграничения производственных затрат по видам выпускаемой продукции и исчисления себестоимости единицы продукции используются следующие методы учета затрат: нормативный, по фак-

тическим затратам, попроцессный, попередельный, позаказный, метод расчета полной себестоимости «стандарт-кост», метод усеченной себестоимости «директ-костинг» и др. (рисунок 4). Выбор способа калькулирования определяется технологией и организацией производства, свойствами производимой продукции.

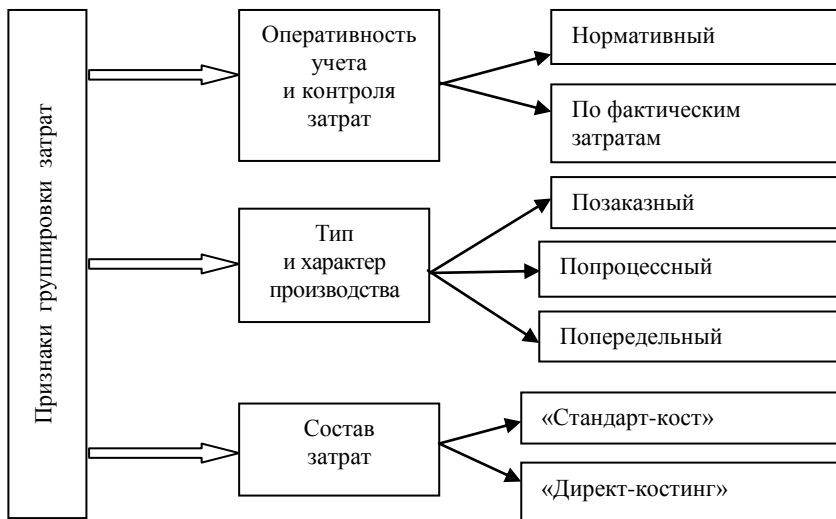


Рисунок 4 – Методы учета затрат

*Позаказный метод учета затрат* на производство и калькулирование себестоимости продукции применяется в индивидуальном и мелкосерийном производствах сложных изделий (главным образом, в производстве торгового оборудования, ремонтных и других работ).

При позаказном методе объектом учета и калькулирования является отдельный производственный заказ, выдаваемый на заранее определенное количество продукции (изделий).

Сущность позаказного метода учета затрат и исчисления себестоимости состоит в отнесении прямых (основных) расходов по заранее установленным статьям калькуляции на отдельные заказы и распределении косвенных (накладных) расходов по заказам в соответствии с установленными ставками (нормами) распределения.

Объектом учета затрат и калькулирования является отдельный заказ. Заказ – это особым образом оформленное требование клиента производителю изготовить изделие с определенными характеристиками. Обычно форму бланка-заказа предприятие разрабатывает самостоятельно. Обязательными реквизитами являются номер заказа, ха-

рактеристика продукта, срок исполнения и стоимость заказа.

Фактическая себестоимость единицы изделий или работ определяется после выполнения заказа путем деления суммы затрат на количество изготовленной по этому заказу продукции (изделий).

Для ежемесячного определения фактической себестоимости продукции производственные заказы должны, как правило, выдаваться на такое количество единиц изделий, которое намечается выпустить в течение месяца.

Заказ на изготовление продукции считается выполненным, если товар отгружен покупателю, услуга считается оказанной, когда клиентом подписан акт выполненных работ. Карточка заказа служит в качестве одной из форм внутренней учетно-управленческой документации. В карточке фиксируются затраты, сделанные в связи с изготовлением данного заказа по установленным статьям. Вместе с отпуском материалов в карточке регистрируются время основных рабочих, затраченное на данный заказ, и соответствующие этому времени суммы затрат на оплату труда.

Суммы основных и накладных затрат, отнесенных на заказы, по которым еще нельзя определить реализацию, к концу отчетного периода формируют объем незавершенного производства.

*При попроцессном методе* объектом калькуляции является часть технологического процесса, т. е. цех или подразделение. Отражение информации о затратах на счете 20 «Основное производство» осуществляется по цехам (подразделениям). Затраты каждого последующего цеха будут состоять из материалов, труда и накладных расходов, потребленных в этом цехе, и полуфабрикатов (переданных затрат), полученных из предыдущего цеха.

Для точного определения выпуска продукции ее количество измеряется в условных единицах. Например, при наличии в незавершенном производстве 10 единиц и степени их готовности условное количество единиц в незавершенном производстве равно 6, т. е.  $10 \cdot 60\%$ . Распределение накладных затрат происходит по цехам.

*Попередельное калькулирование* применяется в отраслях и на предприятиях, где продукция в ходе технологического цикла последовательно проходит несколько стадий (переделов), на каждом из которых в изделие «добавляются» затраты.

Объектом учета затрат является передел. *Передел* – это содержательно и пространственно обособленная совокупность технологических операций, составляющая часть полного технологического процесса изготовления конечной продукции. Перечень переделов уста-

навливается отраслевой инструкцией.

Необходимость ведения попередельного метода учета затрат вызвана тем, что продукция каждого предыдущего передела является *полуфабрикатом* для последующих переделов или может быть реализована на сторону, что вызывает необходимость калькулирования себестоимости полуфабрикатов (полуфабрикатный и бесполуфабрикатный варианты).

Большие объемы выпускаемой продукции не позволяют идентифицировать в процессе производства каждую единицу, и поэтому такие производства называются массовыми. Разновидностью массового типа производства является поточное производство (конвейер), при котором выполнение всех операций в рамках части технологического процесса бывает строго синхронизировано.

Производственные затраты, собранные за отчетный период в каждом переделе, относятся на продукцию, выпущенную в рамках этого передела, а непроизводственные затраты (затраты периода) относятся на реализованную продукцию.

### **3.2. Сущность учета издержек обращения по системе «стандарт-кост»**

Система «стандарт-кост» возникла в США в начале XX в. Название «standart costs» подразумевает себестоимость, установленную заранее. В СССР в 1930-е гг. на основе системы «стандарт-кост» был разработан нормативный метод учета затрат.

Суть системы «стандарт-кост» состоит в том, что в учет вносится то, что должно произойти, а не то, что произошло, и обособленно отражаются возникшие отклонения. Основной задачей данной системы является учет потерь и отклонений в прибыли организации. В ее основе лежит четкое, твердое установление норм затрат материалов, энергии, рабочего времени труда, заработной платы и других расходов, связанных с производством продукции. Причем установленные нормы нельзя перевыполнить. Выполнение их даже на 80% означает успешную работу. Превышение нормы означает ошибку в ее установлении.

Расчет стандартной себестоимости имеет определенный алгоритм. Все операции, связанные с изготовлением изделия, нумеруются. Определяется перечень сдельных и повременных работ, приходящихся на изготовление данного изделия. Расходы на повременные работы определяются умножением стандартного времени, необходимого для

выполнения операции, на стандартную часовую ставку. Стандартная стоимость материалов рассчитывается как произведение стандартной цены на стандартный расход. В качестве стандартных цен часто используются рыночные цены.

Важным принципом системы «стандарт-кост» является возможность и целесообразность нормирования (стандартизации) затрат и учета отклонений от норм в целях управления. Этот принцип вполне приемлем и для контроля издержек обращения в торговле. Вместе с тем, действующая практика в Республике Беларусь и за рубежом убеждает, что методы расчета заданных параметров издержек в организациях торговли должны быть другие (по сравнению с предприятиями отраслей материального производства), как и их содержание, возможности выявления отклонений.

В промышленности, строительстве объектами нормирования и учета затрат являются конкретный вид продукции, изделие, заказ, в торговле – товарные операции приобретения и продажи товаров.

В этой связи различен и состав затрат. Осуществляя деятельность по закупке, транспортировке, размещению и реализации товаров, торговые организации несут расходы на транспорт; содержание торговых залов, обслуживающих, административных, складских помещений и их аренду; заработную плату персонала с отчислениями и другие, в основном, комплексные, совокупные затраты.

Базой расчета стандартов издержек обращения торговых организаций должно быть их бюджетирование. Бюджет транспортных расходов определяется исходя из расстояний перевозок, веса груза, транспортных тарифов, вида транспортных средств. Затраты на рекламу зависят от ее вида, расходов на изготовление, покупку, установку и обслуживание. Бюджет затрат на содержание торговых залов и других помещений рассчитывается исходя из стоимости коммунальных услуг, аренды и других расходов. Величина заработной платы персонала определяется численностью продавцов, административных и обслуживающих работников и системой их стимулирования.

Предстоящие расходы при методе «стандарт-кост» определяются исходя из возможных вариантов осуществления продаж товара. Это же касается и показателей количества, цены или тарифа расхода. Фактические затраты отражаются в системе аналитического бухгалтерского учета по видам, местам формирования и центрам ответственности. Величину отклонений определяют как разницу между предусмотренными по бюджету и фактически осуществляемыми издержками обращения.

Таким образом, общая сумма отклонений фактических издержек

обращения от предусмотренных бюджетом состоит из перерасхода или экономии величины затрат, обусловленных ценовым фактором, разницы между фактической и бюджетной стоимостью расходов, скорректированной на прирост (уменьшение) затрат, не имеющих количественных параметров расхода.

К положительной стороне системы «стандарт-кост» относится то, что все выявленные отклонения от норм (стандартов) попадают, в конечном счете, не на себестоимость, а списываются на счет прибылей и убытков с указанием, в каком подразделении, по какой причине и по чьей вине допущены эти отклонения. Это показывает влияние качества хозяйствования структурных подразделений потребительской кооперации на конечный результат работы всей организации.

Законы рынка диктуют необходимость разрабатывать нормы (стандарты) таким образом, чтобы стандартная калькуляция продукции была значительно ниже возможной рыночной цены, обеспечивая необходимый уровень рентабельности.

### **3.3. Сущность учета издержек обращения по системе «директ-костинг»**

Система учета переменных затрат возникла в США в период Великой депрессии и получила широкое распространение в 1950-х гг. До начала Великой депрессии (1928 г.) остатки готовой продукции оценивались по себестоимости, исчисленной по полным затратам, что привело к созданию больших запасов нерезализованной продукции, а оценка по полным затратам, по мнению аналитиков того времени, приводила к искусственному искажению прибыли.

Сущность системы базируется на выражении «директ-кост план», введенном Дж. Харрисом в 1936 г. при рассмотрении им методики калькулирования издержек производства предприятия. В содержании месячного отчета о прибылях и убытках стали разграничивать обычные производственные затраты и косвенные накладные расходы. Дифференциация производственных расходов позволила определять зависимость объема прибыли от объема реализации продукции и управлять себестоимостью продукции. Таким образом, суть этой системы была сведена к следующему: прямые затраты обобщают по видам готовых изделий, косвенные же затраты собирают на отдельном счете и списывают на общие финансовые результаты того отчетного периода, в котором они возникли. Если из суммы выручки по каждому изделию исключить переменные затраты, то получим брутто-

прибыль по нему. Сложив брутто-прибыль всех изделий, получим общую величину прибыли, предназначенную для покрытия общей суммы постоянных затрат.

Таким образом, учет по маржинальной (усеченной) себестоимости относит на себестоимость продукта только переменные затраты, которые меняются в результате изменения объема деятельности. Постоянные затраты исключаются из себестоимости и покрываются маржинальной прибылью, полученной от реализации продукта.

*Маржинальная прибыль, или сумма покрытия (МП)*, – это разница между выручкой (*V*) и переменными затратами (*Зпер*), рассчитываемая по формуле

$$МП = V - Зпер.$$

*Маржинальная прибыль на единицу продукции (МПед)* – это разница между ценой реализации этой единицы (*Цреал*) и переменными затратами на нее (*Зпер*), определяемая по формуле

$$МПед = Цреал - Зпер.$$

Термины «переменные затраты» и «маржинальные затраты» являются синонимами.

Схема формирования в торговле конечного финансового результата от реализации (прибыли или убытка) в системе «директ-костинг» многоступенчатая и может быть представлена в следующем виде:

$$\begin{aligned} & \text{Выручка от реализации товаров} - \\ & - \text{Переменные расходы по приобретению товаров} - \\ & \quad - \text{Торговые наценки} - \text{НДС и акцизы} - \\ & \quad - \text{Валовая прибыль от реализации товаров} - \\ & - \text{Переменные расходы на реализацию товаров} = \\ & \quad = \text{Маржинальная прибыль} - \\ & - \text{Постоянные расходы на содержание торговой организации} = \\ & \quad = \text{Финансовый результат (прибыль, убыток)}. \end{aligned}$$

Типовой план счетов бухгалтерского учета позволяет торговым организациям применять методику учета затрат, ориентированную на систему учета «директ-костинг».

В соответствии с ней в управленческом учете все расходы торговой организации подразделяются на основные, возникающие в самих торговых точках (универсамах, универсамах, магазинах и т. д.), и накладные, общехозяйственные, т. е. общеторговые административно-управленческие расходы.



Основные расходы по объектам розничной торговли учитываются на счете 44 «Расходы на реализацию», а накладные в целом по торговой организации – на счете 26 «Общехозяйственные расходы».

По окончании месяца накладные расходы могут списываться либо на счет 44 «Расходы на реализацию», либо на счет 90 «Доходы и расходы по текущей деятельности». При первом варианте происходит распределение накладных расходов сначала между организациями розничной торговли, затем – между видами и группами товаров. В этом случае становится возможным подсчет издержкостоемости товаров непосредственно из данных счета 44 «Расходы на реализацию». Кроме того, данный вариант позволяет по каждому объекту торговой организации определять сумму как валовой прибыли, так и прибыли от реализации товаров.

При втором варианте аналогичный результат возможно получить расчетным путем, используя данные счетов 26 «Общехозяйственные расходы», 44 «Расходы на реализацию» и 90 «Доходы и расходы по текущей деятельности». Данная методика дает наибольший эффект в том случае, когда розничные торговые организации функционируют на условиях внутреннего хозяйственного расчета.

Система учета «директ-костинг» помогает:

- определить нижнюю границу цены на товар;
- провести сравнительный анализ прибыльности различных видов и групп товаров;
- определить порог рентабельности, запас прочности и др.

Информация, полученная в системе «директ-костинг», позволяет изучить взаимосвязи и зависимости между объемом выручки, издержками обращения и прибылью.

Используя способы разделения затрат на постоянные и переменные, основанные на применении методов факторного анализа, математической статистики, можно определить формы зависимости издержек от количества и стоимости реализованных товаров, степени использования торговых и складских помещений, составлять сметные уравнения для бюджетирования издержек, их оптимизации.

### **3.4. Сущность учета издержек обращения по системе «таргет-кост»**

Целевая калькуляция (англ. *target-costing* – целевое калькулирование) может использоваться, с одной стороны, как основа для формирования цены реализации и, с другой стороны, как инструмент управ-

ления затратами. В этом случае применение целевой калькуляции предполагает следующий алгоритм:

- Определение целевой цены, которую потребители будут готовы платить за товар.
- Расчет желаемой величины маржинальной прибыли и установление целевой себестоимости на основе соответствующей цены.
- Вычисление фактической себестоимости товаров.
- Определение способов снижения фактических затрат до уровня целевых, если фактическая себестоимость превышает целевую.

Первый шаг требует проведения рыночного исследования, в ходе которого ценность товара определяется с точки зрения потребителя. Размер целевой маржи прибыли зависит от требуемых вложений на инвестиции и величины прибыли как процентной доли от суммы реализации. Далее этот показатель подразделяется на величины ожидаемой прибыли по каждому артикулу товара, которые затем вычитают из предполагаемой цены для определения целевой себестоимости. В завершении расчета целевая себестоимость товара сравнивается с фактической или прогнозной, и выявляются отклонения.

Выявление отклонений от оптимальных нормативов запаса товаров, стандартов затрат на их приобретение, подготовку к продаже и реализацию, от рационального бюджета комплексных расходов на содержание торговой организации и всей ее деятельности должно стать главным принципом управленческого учета в торговле. Для внутрихозяйственного управления, в первую очередь, нужна именно эта информация. Данные об отклонениях используются для анализа и исследования причин удорожаний, переплат, непроизводительных расходов, ошибочных решений по управлению торговым бизнесом. Корректирующее воздействие на основе такой информации осуществляется менеджером с точным знанием обстоятельств, места, времени и характера имевших место отклонений.

### **3.5. Модель управленческого учета издержек обращения на основе ABC-метода**

Подход ABC (activity-based costing) предполагает, что распределение косвенных затрат должно быть осмысленным и обоснованным. Значимая оценка полных затрат должна включать распределение накладных расходов в пропорции к видам деятельности, которые их генерируют. Учет затрат по видам деятельности (ABC) позволяет ре-

ализовать указанный подход и рассматривается не только как система учета затрат, но и как один из инструментов анализа.

Данный метод может использоваться в процессе формирования и функционирования единой информационной системы учета и управления.

Система учета по ABC-методу включает следующие этапы:

- определение основных видов деятельности (операций), имеющих место в организации (activities);
- выделение для каждого вида деятельности центра затрат (операций) (activity centers);
- определение фактора затрат для каждого вида деятельности (cost driver);
- выявление группы затрат (cost pool) – совокупности всех статей затрат, зависящих от одного фактора затрат (для анализа вклада основных видов затрат в их общую сумму и влияния на финансовый результат, а также отнесения на рабочие операции);
- определение критерия распределения затрат по каждому виду деятельности на продукт или иной объект затрат (cost object) в соответствии с его потребностью в ней (выделение товарных групп (видов товаров) – определение их количества, структуры, необходимой для калькулирования);
- выделение прямых затрат по товарам и операциям (по статьям затрат), если это целесообразно;
- расчет сумм затрат на каждую операцию за период, а также количества кост-драйверов, потребленных каждым товаром (группой товаров);
- распределение косвенных затрат между видами (группами) товаров в соответствии с потреблением ими факторов затрат;
- распределение затрат на продажу между проданными в течение периода товарами и остатком товаров на конец периода;
- в дополнение к приведенным этапам для краткосрочного управления может осуществляться разделение затрат на переменные и постоянные.

Метод учета затрат на основе видов деятельности предполагает оценку процессов части цепочки ценностей организации, для которой ведется учет. Цепочка ценностей разбивает каждую отрасль на отдельные стратегические виды экономической деятельности, которые должны выделяться.

Организационно-технологическим особенностям торговли соответствует выделение следующих видов деятельности: снабжение, хранение, сбыт, управление.

Следующим шагом является установление факторов изменения затрат, которые объясняют разницу в затратах каждого вида экономической деятельности, создающей ценность. При этом каждый вид деятельности по созданию ценностей имеет только ему свойственную совокупность определяющих факторов.

Для определения возможностей стратегического управления затратами (оценки структурных и функциональных факторов), а также классификационных характеристик отнесения затрат к тому или иному виду деятельности и выбора достоверных кост-драйверов необходимо выделить подфункции функций учета затрат.

Драйверами на стадии закупки и реализации товаров могут быть количество закупленных и проданных партий, комплектов и индивидуальных видов товаров; для транспортной службы торговой организации – количество перевезенного груза; для обслуживания покупателей – время работы с ними.

В месяце, с которого начато использование системы управленческого учета по ABC-методу, сальдо на начало месяца распределяется между подфункциями, отражающими транспортировку, в соответствии с долями, определенными по первичным учетным документам.

Для осуществления каждого вида деятельности требуются различные ресурсы. Анализ литературных источников позволил выделить следующие основные критерии выделения операций:

- операции должны отражать специфику организации;
- сложные операции должны разбиваться на простейшие;
- ресурсы должны соотноситься с рабочими операциями (одной или несколькими), т. е. должен существовать достоверный механизм распределения ресурсов между операциями;
- для каждой операции должен быть выбран кост-драйвер, отвечающий следующим требованиям:
  - должен идентифицироваться с отдельными видами товаров;
  - должен пропорционально зависеть от величины косвенных затрат (для отражения вклада каждого вида продукции в образование совокупной величины затрат), т. е. сумма затрат на одно действие по операции должна быть приблизительно одинаковой (содержать одинаковые статьи затрат).

В процессе разделения затрат одной статьи между операциями основной проблемой является обеспечение достоверности распределения затрат. Наиболее точное разделение достигается, если затраты прямо относятся к операции (не требуют искусственного распределения).

В противном случае возникает главная проблема калькулирования

по любому методу – проблема выбора адекватной базы распределения. Во избежание косвенного распределения сумм статей между операциями следует организовать учет затрат таким образом, чтобы затраты были первично локализованы. Возможность логического отнесения затрат на операции предоставляет реализация концепции учета по местам возникновения затрат.

Места возникновения затрат представляют собой структурные единицы организации, которые или сами являются причиной возникновения затрат, или этой причиной являются протекающие внутри них хозяйственные процессы.

Для организации учета затрат по видам деятельности необходимо определить связь между организационной структурой организации и данными видами деятельности. При этом соотнесение места возникновения затрат с определенной функцией позволит установить прямой характер затрат данного места по отношению к определенной функции.

Из всех организационных структур органов управления организацией (линейная, линейно-штабная, функциональная, линейно-функциональная, матричная структуры) наибольшее распространение в оптовой торговле (как узкоспециализированной сфере деятельности) имеет линейно-функциональная структура. В условиях линейно-функциональной организационной структуры организаций торговли можно соотнести места возникновения затрат с видами деятельности. Затраты идентифицируются по операциям на основании первичных документов в момент их учетной регистрации.

Назначение (по операциям) конкретных затрат, понесенных местами возникновения затрат, определяется на основании первичных документов. Если выполнение этих операций трудоемко (неэффективно), то оценивается характер затрат и определяется, какой операции данные затраты соответствуют в наибольшей степени. Критерием применения подобной упрощенной процедуры отнесения затрат на операции является наличие следующих условий:

- трудоемкость распределения вида затрат между операциями;
- условность базы распределения вида затрат между операциями;
- незначительная доля затрат в их общей сумме.

Например, затраты юридического отдела могут быть в целом отнесены на функцию управления, если в отделе отсутствует функциональное разделение обязанностей и не ведется учет типов заключенных каждым сотрудником сделок (правовой поддержки хозяйственных операций). Аналогичная структура и способы ведения управленческого учета затрат по функциям (операциям, процессам)

могут применяться и в организациях с территориально рассредоточенной структурой (имеющих территориально обособленные подразделения, филиалы и т. п.).

Для оценки направлений использования ресурсов торговой организации традиционно используются статьи затрат.

Статьи затрат для целей управления подвергаются разделению и (или) объединению, что вызвано следующими причинами:

- большинство статей затрат являются комплексными;
- их составляющие не равнозначны с точки зрения удельного веса в структуре затрат и имеют разные характеристики.

Для проведения разукрупнения затрат на основе критерия ответственности применим инструмент ABC-анализа, основанный на числах Парето (20 – 80, 30 – 15, 50 – 5). Если статьи затрат расположить в порядке убывания их удельных весов в общей сумме затрат, то для первых в списке 20% статей сумма их удельных весов составит 80% (группа А), далее аналогично выделяют группу В (30% статей – сумма долей 15%) и группу С (50% статей – сумма долей 5%). Для выявления тенденций в структуре затрат ABC-анализ можно проводить на основе учетных данных за длительный период (год или больше в зависимости от конкретной ситуации). Сумма затрат определяется по формуле средней арифметической простой.

В соответствии с результатами ABC-анализа максимальному разукрупнению должны быть подвергнуты статьи группы А. При этом разукрупнение должно происходить по качественным характеристикам затрат статьи. Для целей ABC-калькулирования наиболее эффективным является следующее разделение затрат:

- одноэлементные статьи (расходы на оплату труда, отчисления на социальные нужды, амортизация основных средств, расходы на ремонт основных средств, потери товаров и технологические отходы, отчисления в страховые фонды) учитывать по местам возникновения затрат (центрам ответственности) без выделения подстатей;

- комплексные статьи (прочие) разделять на подстатьи, каждой из которых будут соответствовать простые виды затрат, а затраты по этим подстатьям, в свою очередь, учитывать по местам возникновения затрат (центрам ответственности).

Общее правило выделения простых статей (подстатей) затрат состоит в том, что затраты внутри них должны иметь общую функцию поведения (в зависимости от уровня деловой активности – переменные, постоянные). Статьи затрат можно рассматривать по организации в целом, подразделению организации, группе продуктов и отдельному продукту. В условиях учета затрат по ABC-методу первич-

ную группировку затрат целесообразно проводить по местам возникновения затрат, а затем аккумулировать по территориально обособленному подразделению организации (организации в целом).

Распределение затрат на реализацию необходимо осуществлять по каждому виду товаров (для обеспечения максимальной гибкости управления затратами через ассортимент продукции). Однако такое глубокое распределение может быть неэффективным из-за трудоемкости или несоответствия уровню, на котором проводится управление ассортиментом. Поэтому для организации и ведения управленческого учета затрат в торговле важна экономически обоснованная классификация (группировка) товаров, которая используется как в целях калькулирования, так и в целях составления управленческой отчетности.

Номенклатура таких групп товаров в управленческом учете может базироваться на классификации, применяемой в статистической отчетности, что позволяет сократить затраты труда работников организации.

Однако если типовая классификация товаров не соответствует уровню, на котором проводится управление ассортиментом, то в управленческом учете должна применяться классификация, отвечающая этому уровню.

Прямые затраты относятся на товары непосредственно на основании первичных документов, а также распределяются между операциями. Косвенные затраты сначала распределяются между операциями, а затем по методу АВС-калькулирования – между товарами. Характер понесенных организацией затрат зависит от конкретной ситуации и способа организации процессов.

Косвенные затраты в современных условиях являются доминирующей частью затрат. На гипотетически гибком предприятии сырье является единственной составляющей затрат, зависящей от объема производства, и единственным видом затрат, который может быть напрямую соотнесен с индивидуальным продуктом. В оптовой торговле значительный удельный вес в расходах на реализацию также занимают косвенные затраты.

АВС-метод позволяет относить все затраты на реализацию сначала на виды деятельности, а затем через кост-драйверы – на виды товаров. Такой подход способствует оценке полных затрат по видам деятельности организации, а также экономии ресурсов (за счет исключения из состава учетных процедур этапа выделения прямых затрат на товар). Таким образом может быть достигнуто более высокое эмпирическое (фактическое) соотношение выгод и затрат от ведения управленческого учета.

По окончании распределения затрат между товарами сумма затрат, понесенных за период, прибавляется к сумме остатка затрат на реализацию на начало периода (месяца) по каждому товару (в финансовом учете это сальдо счета 44 «Расходы на реализацию» на начало месяца плюс дебетовый оборот по счету 44 «Расходы на реализацию» (с учетом исправительных проводок) за месяц). Таким образом, определяется сумма затрат, понесенных в течение отчетного периода, с учетом затрат, относящихся к товарным запасам на начало периода.

Сумма расходов на продажу за период вычитается из предварительного сальдо по счету 44 «Расходы на реализацию», и таким образом находится сумма затрат на реализацию на конец периода.

## **Тема 4. ОБОСНОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ЧАСТИ ЗАТРАТ ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ И ОБЪЕМОВ РЕАЛИЗАЦИИ**

### **4.1. Методы маржинального анализа в системе управленческого учета в торговых организациях, его цель и значение**

Методика маржинального анализа базируется на изучении соотношений между тремя группами важнейших экономических показателей: издержками, объемом производства (реализации) продукции и прибылью при прогнозировании величины каждого из этих показателей при заданном значении других.

Основные возможности маржинального анализа состоят в определении безубыточного объема реализации при заданных соотношениях цены, постоянных и переменных затрат, зоны безопасности организации; проведении анализа чувствительности критических соотношений безубыточности.

Широкое использование маржинального дохода в анализе позволяет формировать оптимальный ассортимент производства; определять цену на новое изделие, объем производства и реализации для получения планируемой прибыли; учитывать ограничения на ресурсы, финансовые возможности при выборе продукции; определять, какие из товаров выгоднее производить, а какие покупать; обосновывать выбор оборудования, технологий производства и др.

При маржинальном анализе выявляется не только критический объем реализации, соответствующий точке безубыточности, но и объем реализации, обосновывающий решения «производить или по-



купать», выбора машин и оборудования, анализа эффективности технологий при планировании и прогнозировании производства.

В основу методики маржинального анализа положено деление производственных и коммерческих затрат в зависимости от изменения выручки на переменные и постоянные и использование категории маржинального дохода.

#### **4.2. Анализ безубыточности, его сущность. Методы определения точки безубыточности торговой деятельности**

Руководителю любой организации на практике приходится принимать ряд разнообразных управленческих решений. Каждое принимаемое решение, касающееся цены, затрат организации, объема и структуры реализации продукции, в конечном итоге сказывается на финансовом результате организации.

Простым и весьма точным способом определения взаимосвязи и взаимозависимости между этими категориями является установление точки безубыточности – определение момента, начиная с которого доходы организации полностью покрывают ее расходы.

Одним из мощных инструментов менеджеров в определении точки безубыточности является методика анализа безубыточности продаж, или анализа соотношения «затраты – объем – прибыль» (cost – volume – profit, CVP-анализ).

Этот вид анализа является одним из наиболее эффективных средств планирования и прогнозирования деятельности организации. Он помогает руководителям организаций выявить оптимальные пропорции между переменными и постоянными затратами, ценой и объемом реализации, минимизировать предпринимательский риск. Бухгалтеры, аудиторы, эксперты и консультанты, используя данный метод, могут дать более глубокую оценку финансовых результатов и точнее обосновать рекомендации для улучшения работы организации.

Кроме того, CVP-анализ является одним из основных инструментов ценообразования и определения прогнозного объема реализации в организациях торговли и общественного питания.

Анализ соотношения «затраты – объем – прибыль» позволяет менеджерам подготовить данные, необходимые для определения прогнозируемой цены единицы продукции, выбора поставщика сырья и материалов.

Под *точкой безубыточности* понимается такая выручка от реали-

зации продукции, которая обеспечивает покрытие всех затрат и нулевую прибыль, т. е. это тот объем продаж, при котором организация не имеет ни прибыли, ни убытка. Также ее называют «критической» или «мертвой», или «точкой равновесия». В литературе часто можно встретить обозначение этой точки как ВЕР (от англ. break-evenpoint), т. е. точка или порог рентабельности.

Главной целью проведения такого анализа является исследование поведения затрат и финансовых результатов при различных уровнях деловой активности организации. В основе CVP-метода лежит принцип безубыточности, т. е. покрывать расходы можно только тогда, когда совокупный доход за вычетом совокупных переменных издержек равен уровню постоянных издержек. Любой уровень продаж сверх точки безубыточности будет рентабельным.

Методика проведения данного анализа включает построение на основе данных о предполагаемой выручке, затратах и объемах производства графика безубыточности и расчета целого ряда показателей. Ключевыми элементами анализа соотношения «затраты – объем – прибыль» выступают маржинальный доход, порог рентабельности (точка безубыточности), производственный левверидж и маржинальный запас прочности, центральным из которых является маржинальный доход.

*Маржинальный доход* – это разница между выручкой организации от реализации продукции (работ, услуг) и суммой переменных затрат.

*Порог рентабельности (точка безубыточности)* – это показатель, характеризующий объем реализации продукции, при котором выручка от реализации продукции (работ, услуг) равна всем его совокупным затратам, т. е. это тот объем продаж, при котором организация не имеет ни прибыли, ни убытка.

*Производственный левверидж* – это механизм управления прибылью организации в зависимости от изменения объема реализации продукции (работ, услуг).

*Маржинальный запас прочности* – это процентное отклонение фактической выручки от реализации продукции (работ, услуг) от пороговой выручки (порога рентабельности).

*Норма маржинального дохода* – это доля величины маржинального дохода в выручке от реализации товара, а для отдельного изделия – доля средней величины маржинального дохода в цене товара.

Использование этих показателей помогает быстро решить некоторые задачи (например, определить размер прибыли при различных объемах реализации организаций торговли и общественного питания).

Анализ безубыточности является одним из наиболее эффективных средств планирования и прогнозирования деятельности организации. Он помогает руководителям организаций выявить оптимальные пропорции между переменными и постоянными затратами, ценой и объемом реализации, минимизировать предпринимательский риск. Однако при его проведении необходимо исследовать целый ряд допущений, в случае невыполнения которых полученная информация будет необъективной:

- реализуется переменная или постоянная номенклатура продукции, во втором случае при проведении анализа используются усредненные данные по всей номенклатуре;
- существуют неизменные цены реализации, с одной стороны, и закупочные цены поставщиков, с другой стороны;
- объем изготовления блюд в организациях общественного питания должен быть равен объему их реализации;
- поступающая выручка должна быть прямо пропорциональной объему реализации продукции, при этом и затраты, и выручка имеют линейные зависимости.

Для вычисления точки безубыточности используются три метода: графический, метод уравнений и маржинальной прибыли.

*При графическом методе* нахождение точки безубыточности сводится к построению комплексного графика «затраты – объем реализации – прибыль». Последовательность построения графика заключается в следующем:

- на графике строится линия постоянных затрат, для чего проводится прямая, параллельная оси абсцисс;
- на оси абсцисс выбирается какая-либо точка (величина объема), для нахождения точки безубыточности рассчитывается величина совокупных затрат (постоянных и переменных), затем на графике строится прямая, отвечающая этому значению;
- вновь выбирается любая точка на оси абсцисс и для нее находится сумма выручки от реализации, строится прямая, отвечающая данному значению.

Определение точки безубыточности показано на рисунке 5.

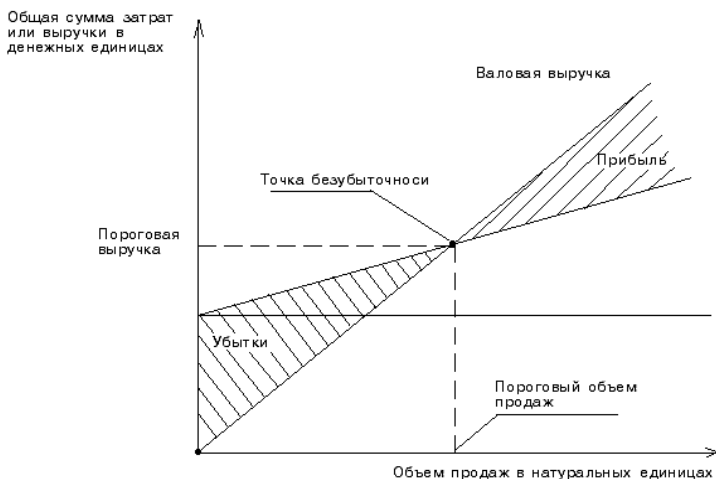


Рисунок 5 – Графический метод определения точки безубыточности

Размер прибыли или убытков заштрихован. В точке безубыточности получаемая предприятием выручка равна его совокупным затратам, при этом прибыль равна нулю. Выручка, соответствующая точке безубыточности, называется пороговой выручкой. Объем продаж в точке безубыточности называется пороговым объемом продаж. Если организация продает продукции меньше порогового объема продаж, то она терпит убытки, если больше – получает прибыль.

Метод уравнений основан на том, что любой финансовый результат может быть представлен в виде следующих формул:

$$П = В - З_{пер} - З_{пост}$$

или

$$П_{ед} = Ц_{ед} \cdot К_{ед} - З_{пер} \cdot К_{ед} - З_{пост},$$

где  $П$  – прибыль, р.;

$З_{пост}$  – постоянные затраты, р.;

$П_{ед}$  – прибыль на единицу продукции, р.;

$Ц_{ед}$  – цена за единицу, р.;

$К_{ед}$  – количество единиц.

Финансовый результат может быть представлен и в виде уравнения

$$Цед \cdot ТБед = Зпер \cdot ТБед + Зпост + П \quad (П = 0),$$

отсюда

$$Цед \cdot ТБед - Зпер \cdot ТБед = Зпост,$$

где  $ТБед$  – точка безубыточности единицы продукции, ед.

Метод маржинальной прибыли является разновидностью метода уравнений. Как отмечалось выше, маржинальная прибыль равна выручке минус переменные затраты. Поэтому маржинальная прибыль на единицу продукции равна цене минус удельные переменные затраты, т. е. расходы на единицу продукции.

Суть этого метода вытекает из концепции маржинальной прибыли, т. е. позволяет определить, сколько единиц продукции должно быть продано, чтобы покрыть все постоянные затраты, при этом используется следующая формула:

$$\dot{A} = \frac{\zeta \ddot{m} \dot{\delta}}{\ddot{I} \ddot{a} \ddot{a}},$$

Выручка от реализации, переменные и постоянные затраты, а также маржинальная прибыль могут быть выражены в процентах. Отношение маржинальной прибыли к сумме выручки от реализации называется нормой маржинальной прибыли ( $Имн$ ), которая рассчитывается следующим образом:

$$\dot{I} \ddot{m} = \frac{\ddot{I} \ddot{m}}{A} \cdot 100\%.$$

Эта норма показывает, какое влияние на маржинальную прибыль оказывает изменение суммы выручки от реализации. Если известна норма маржинальной прибыли, то точка безубыточности ( $ТБ$ ) рассчитывается следующим образом:

$$\dot{A} = \frac{\zeta \ddot{m} \dot{\delta}}{\dot{I} \ddot{m}}.$$

Кроме показателей, рассмотренных при проведении анализа «затраты – объем реализации – прибыль», рассчитываются показатели маржинального запаса прочности и уровень финансового рычага, использование которых поможет определить, например, размер прибыли при различных объемах выпуска.

*Маржинальный запас прочности (МЗП)* – это величина, показы-

вающая превышение фактической выручки от реализации продукции (работ, услуг) над пороговой, обеспечивающей безубыточность реализации. Этот показатель определяется следующей формулой:

$$\dot{I}\ddot{C}\ddot{I} = -\frac{\hat{A}\delta\dot{\lambda}\dot{\epsilon}\dot{\delta} - \hat{A}\ddot{\eta}\dot{\delta}}{\hat{A}\delta\dot{\lambda}\dot{\epsilon}\dot{\delta}} \cdot 100\%,$$

где *Vфакт* – выручка фактическая, р.;  
*Vпор* – пороговая выручка, р.

Чем выше маржинальный запас прочности, тем лучше для торговой организации.

*Финансовый рычаг* – это механизм управления прибылью организации в зависимости от изменения объема реализации продукции (работ, услуг). Этот показатель характеризует долю постоянных затрат в структуре общих затрат данной организации.

Эффект финансового рычага (*Эфр*) может быть рассчитан по следующей формуле:

$$\dot{Y}\delta\dot{\delta} = \frac{\dot{I}\ddot{I}}{\dot{I}}.$$

Финансовый рычаг является показателем, помогающим менеджерам выбрать оптимальную стратегию организации в управлении затратами и прибылью.

Величина финансового рычага может изменяться под влиянием цены и объема продаж, переменных и постоянных затрат, комбинации любых из этих перечисленных факторов.

Следует отметить, что в конкретных ситуациях проявление механизма финансового рычага имеет ряд особенностей, которые необходимо учитывать в процессе его использования:

- положительное воздействие финансового рычага начинает проявляться лишь после того, как организация преодолела точку безубыточности своей деятельности;
- по мере дальнейшего увеличения объема продаж и удаления от точки безубыточности эффект финансового рычага начинает снижаться;
- механизм финансового рычага имеет и обратную направленность: при любом снижении объема продаж в еще большей степени будет уменьшаться прибыль организации.

Между финансовым рычагом и прибылью организации существует обратная зависимость. Чем выше прибыль, тем ниже эффект финан-

сового рычага и наоборот. Это позволяет сделать вывод о том, что финансовый рычаг является инструментом, уравнивающим соотношение уровня доходности и уровня риска в процессе осуществления торговой деятельности.

Эффект финансового рычага проявляется только в коротком периоде. Это определяется тем, что постоянные затраты организации остаются неизменными лишь на протяжении короткого отрезка времени. Как только в процессе увеличения объема продаж происходит очередной скачок суммы постоянных затрат, организации необходимо преодолевать новую точку безубыточности или приспособлять к ней свою торговую деятельность. Иными словами, после такого скачка эффект финансового рычага проявляется в новых условиях хозяйствования по-новому.

При неблагоприятной конъюнктуре товарного рынка, определяющей возможное снижение объема реализации, а также на ранних стадиях жизненного цикла организации, когда ею еще не преодолена точка безубыточности, необходимо принимать меры к снижению постоянных затрат.

Использование механизма финансового рычага, целенаправленное управление постоянными и переменными затратами, оперативное изменение их соотношения при меняющихся условиях хозяйствования позволят увеличить потенциал формирования прибыли организаций торговли и общественного питания.

В Республике Беларусь CVP-метод не является официально рекомендованным методом управления затратами, поэтому пока он может использоваться, в основном, для прогнозных расчетов.

К недостаткам CVP-метода относятся следующие:

- основывается на значительном числе допущений, что ограничивает его использование;
- отличается высокой чувствительностью конечного результата к изменениям факторов, что снижает надежность планирования и др.

Преимущества CVP-метода следующие:

- позволяет определить объем реализации в натуральном и стоимостном выражении, который обеспечивает нулевую прибыль, или безубыточность, возместив переменные и постоянные затраты организации;
- помогает обосновать принятие решения в сфере ценообразования;
- отличается простотой, наглядностью и оперативностью (при налаженной системе учета определять точку безубыточности можно с любой периодичностью для принятия управленческих решений) и др.

Таким образом, анализ соотношения «затраты – объем – прибыль» (CVP-анализ) является одним из самых действенных инструментов среди тех, которыми пользуются менеджеры. Он разрешает проблемы взаимоотношения между ценой продукции, объемом продаж, прямыми (переменными) затратами на единицу продукции, общей суммой постоянных затрат, а также смешанными затратами. CVP-анализ является лучшим средством управления, чтобы добиться максимально возможной в данных условиях прибыли организации, так как позволяет решать широкий круг задач.

### **4.3. Ограничения и допущения анализа безубыточности**

Любой анализ основывается на допущениях поведения затрат, объема и выручки. Рассмотрим более подробно те из них, понимание которых принципиально для использования модели на практике:

- поведение общих затрат и выручки жестко определено и линейно в пределах определенного объема деятельности;
- все затраты можно разделить на переменные и постоянные;
- постоянные расходы остаются независимыми от объема в пределах определенного объема деятельности;
- переменные расходы прямо пропорциональны объему в пределах определенного объема деятельности;
- покупательные способности населения не изменяются;
- отсутствуют сдвиги в структуре реализуемых товаров;
- релевантно на затраты влияет только объем;
- изменения начальных и конечных запасов в итоге незначительны.

Допущения постоянно пересматриваются, так как бизнес динамичен, управленческий учет непрерывно готовит информацию о поведении затрат и периодически определяет точку безубыточности.

### **4.4. Управление постоянными и переменными затратами в торговле**

При неблагоприятной конъюнктуре товарного рынка, определяющей возможное снижение объема реализации, а также на ранних стадиях жизненного цикла организации, когда еще не преодолена точка безубыточности, необходимо принимать меры к снижению постоянных затрат. И наоборот, при благоприятной конъюнктуре товарного рынка и наличии определенного запаса прочности требования к осу-



ществлению режима экономии постоянных затрат могут быть существенно ослаблены. В такие периоды организация может значительно расширять объем реальных инвестиций, проводя реконструкцию и модернизацию основных фондов.

При управлении постоянными затратами следует иметь в виду, что их высокий уровень в значительной мере основывается на отраслевых особенностях деятельности, определяющих различный уровень фондоемкости различных видов товаров, дифференциацию уровня механизации и автоматизации труда.

Несмотря на эти объективные ограничители, в каждой организации имеется достаточно возможностей снижения, при необходимости, суммы и удельного веса постоянных затрат. К числу таких резервов можно отнести существенное сокращение расходов по управлению при неблагоприятной конъюнктуре товарного рынка, продажу части неиспользуемого оборудования и нематериальных активов с целью снижения размера амортизационных отчислений, широкое использование краткосрочных форм лизинга машин и оборудования вместо их приобретения в собственность и др.

При управлении переменными затратами основным ориентиром должно быть обеспечение их постоянной экономии, так как между суммой этих затрат и объемом реализации существует прямая зависимость. Обеспечение экономии до преодоления организацией точки безубыточности ведет к росту маржинальной прибыли, который позволяет быстрее преодолеть эту точку.

После преодоления точки безубыточности сумма экономии переменных затрат будет обеспечивать прямой прирост прибыли организации.

К числу основных резервов экономии переменных затрат можно отнести снижение численности работников за счет обеспечения роста производительности труда, сокращение размеров товарных запасов в периоды неблагоприятной конъюнктуры товарного рынка, обеспечение выгодных для организации условий поставки товара и др.

После того как сделаны основные предложения по изменениям постоянных и переменных расходов, менеджер прогнозирует вызванные этими предложениями изменения прибыли и удельной маржи.

Управленческий учет непрерывно анализирует поведение затрат и периодически определяет точку безубыточности.

При установлении цены на реализуемый товар необходимо помнить, что она должна быть такой, чтобы не только обеспечить получение прибыли, но и не «отпугнуть» покупателей.

Зачастую бывают ситуации, когда цену на товары определенного

вида нужно установить ниже цены безубыточности с тем, чтобы торговая организация могла привлечь как можно больше покупателей и за счет продажи им других (сопутствующих) рентабельных товаров в целом по организации обеспечить прибыльность продаж.

#### **4.5. Принятие решений по управлению процессом ценообразования в торговой организации**

Основной целью функционирования любой организации является получение прибыли, необходимой для дальнейшего развития и расширения деятельности, повышения благосостояния своих собственников и сотрудников, а также выполнение обязательств.

Главной задачей управленческого учета является принятие комплекса мер для эффективного использования возможностей и предотвращения ненужных расходов и потерь.

Важнейшим вопросом торговой организации является вопрос ценообразования на реализуемые товары. С одной стороны, необходимо установить такую цену, которая приносила бы организации прибыль, а с другой – цену, удовлетворяющую запросы покупателей.

При установлении цен любая организация должна стремиться к уровню, обеспечивающему максимальный объем прибыли.

В условиях рыночной экономики любая организация должна иметь четкую ценовую политику, без которой невозможно эффективно реализовать имеющиеся резервы.

Ценовая политика является важным элементом системы управленческого учета. Она подразумевает не только установление цены на продукцию, товары, услуги и работы, но и процесс управления ценами в различных рыночных ситуациях.

Цель системы ценообразования организации – определить наиболее эффективный способ формирования цены, которую покупатель готов заплатить, а также исследовать возможности реализации продукции по цене, включающей определенную прибыль. В этой связи перспективы управленческого учета связаны не только с калькулированием себестоимости изготавливаемой продукции, но и с калькулированием отпускной цены с целью завоевания лидирующих позиций в определенных сегментах экономики.

Многие организации при формировании ценовой политики скорее действуют интуитивно, чем руководствуются точной учетной информацией. В то же время практика экономически развитых стран свидетельствует о том, что политика цен является мощным инструментом

не только в оптимизации валовой прибыли, но также может в значительной степени способствовать решению стратегических задач (завоеванию новых рынков, увеличению объемов продаж и т. д.).

*Ценовая политика* в контексте системы управления представляет собой свод правил и ограничений, связанных с выработкой системы целей, которых организация собирается достичь с помощью цен на свою продукцию и альтернативных вариантов стратегий достижения этих целей на основе методов ценообразования.

В организациях с децентрализованной структурой управления, когда центрам ответственности предоставлена определенная хозяйственная и финансовая самостоятельность, используется трансфертное ценообразование. В этом случае администрация компании определяет, какому центру ответственности можно предоставить свободу внешнего и внутреннего ценообразования, право выбора поставщика и покупателя.

*Трансфертная цена* – это цена, по которой один центр ответственности передает свою продукцию или услугу другому.

*Трансфертное ценообразование* – это процесс установления внутренних расчетных цен между центрами ответственности одной организации.

При использовании трансфертного ценообразования важно обеспечить максимально возможный маржинальный доход организации.

Различают три метода расчета трансфертной цены:

- на основе рыночных цен;
- на основе себестоимости по полным или переменным затратам по принципу «себестоимость плюс»;
- на основе договорных трансфертных цен, сформированных под воздействием рынка и затрат на производство продукции, оказания услуг.

*Метод расчета трансфертной цены на основе рыночных цен* имеет то преимущество, что цены не будут зависеть от взаимоотношений и квалификации менеджеров центров ответственности. Применяется он тогда, когда центры ответственности свободны в выборе покупателей и продавцов (внутренних и внешних), а полуфабрикат (готовая продукция передела) может продаваться и на сторону. Центр ответственности в данном случае будет рассматриваться как центр прибыли.

При использовании данного метода необходимо соблюдение двух условий:

- центр ответственности, приобретающий продукцию, покупает ее внутри организации до тех пор, пока продающий центр ответственно-

сти не начинается завышение существующей рыночной цены;

- в противном случае покупающий центр ответственности приобретает продукцию на стороне.

При этом центры ответственности несут дополнительные расходы по мониторингу рыночных цен.

Если одно из указанных условий невыполнимо, то применяют *метод трансфертного ценообразования на основе себестоимости*, который иначе называют затратным подходом.

В этом случае в основу трансфертной цены может быть положена полная фактическая, нормативная себестоимость или себестоимость по переменным затратам. В любом случае, трансфертная цена определяется по принципу «себестоимость плюс», т. е. в цену закладывается выбранный показатель себестоимости и фиксированный процент размера прибыли для данного центра ответственности. Величина рентабельности должна быть настолько реальной, чтобы в ней отражался характер деятельности центра ответственности и выпускаемой им продукции.

Однако при использовании данного метода передающий центр ответственности не имеет стимулов для регулирования эффективности, не заинтересован в снижении фактических затрат.

При установлении трансфертных цен на базе полной себестоимости организации входящие в ее состав центры ответственности рассматриваются как центры затрат.

При использовании нормативной себестоимости в основе трансфертной цены сразу можно определить степень эффективности работы центров ответственности.

При использовании варианта по переменным затратам разрабатывается оптимальная ценовая политика не только для организации в целом, но и для структурных подразделений. Этот вариант расчета трансфертных цен позволяет анализировать и контролировать деятельность центров ответственности.

*Метод расчета на основе договорной трансфертной цены* применяется следующим образом: переменные затраты на единицу продукции плюс маржинальный доход на единицу, утраченный продающим подразделением в результате отказа от внешних продаж.

Недостатком данного метода является то, что договаривающиеся стороны нередко имеют противоположные интересы.

Выбор конкретного метода трансфертного ценообразования определяется рядом факторов:

- характером задач, решаемых в результате трансфертного ценообразования;

- степени детализации организационной структуры предприятия;
- состоянием рынка продукции и услуг, на котором устанавливаются рыночные цены.

Ниже приведены некоторые варианты, которыми может руководствоваться торговая организация:

- *Стратегия высоких цен.* Заключается в установлении первоначально высоких цен на какой-либо товар с тем, чтобы в дальнейшем понижать их. Данная стратегия эффективна в отношении нового товара в условиях высокого спроса, когда такая цена воспринимается потребителем как свидетельство отличного качества.

- *Стратегия низких цен.* Является стратегией проникновения на рынок, которой руководствуется организация с целью стимулирования спроса. Такая позиция эффективна в отношении товаров с высокой эластичностью, когда покупатели чаще реагируют на снижение цен и увеличивают спрос. Организации за счет больших объемов реализации поддерживают низкий уровень цен.

- *Стратегия дифференцированных цен.* Проявляется в установлении цен в сочетании со всевозможными скидками и надбавками для различных рынков, их сегментов и покупателей.

- *Стратегия льготных цен.* Направлена на работу с покупателями, в которых особо заинтересована организация и ее собственники (пайщики).

- *Стратегия гибких, эластичных цен.* При ней цены устанавливаются в зависимости от возможностей покупателей, их покупательной способности.

Если торговая организация в своей деятельности руководствуется вопросом, какую цену необходимо установить, чтобы покрыть затраты и получить хорошую прибыль, то это значит, что у нее нет своей политики цен.

Многие руководители сначала определяют сумму необходимой прибыли и затрат, а затем исходя из этого – выручку.

Возникает вопрос о том, какие затраты можно себе позволить, чтобы заработать прибыль при существующих рыночных ценах.

Менеджер в сфере ценообразования должен задаваться вопросом о том, какую ценность представляет этот товар для покупателей и как можно убедить их в том, что данная цена соответствует этой ценности. Стратег ценообразования не должен задаваться вопросом о том, какие цены позволят добиться желаемых объемов продаж или доли рынка. Необходимо сформулировать проблему по-иному и определить, какой объем реализации, или доля рынка, может быть наиболее выгодным и приносит больше прибыли.

Наиболее разумный подход – активное ценообразование, когда через управление ценами достигается нужная величина продаж и соответствующая ей величина средних затрат, что выводит организацию на желаемый уровень прибыльности.

Если попытаться сформулировать вопросы, которые в наибольшей мере адекватны логике активного ценообразования, то они будут звучать примерно так:

- Насколько нужно увеличить количество продаваемых товаров, чтобы при более низкой цене получить больший размер прибыли?
- Каким количеством продаваемых товаров можно пожертвовать, чтобы при более высокой цене получать большую массу прибыли, чем раньше?

Именно такой подход позволяет избежать слишком высоких цен на рынках с ухудшающейся конъюнктурой или слишком низких цен на рынках с растущим спросом.

Решение этой задачи, как правило, зависит от влияния еще и третьей стороны – других организаций, конкурирующих на этом рынке. Поэтому в идеале ценовая политика организации рождается и совершенствуется в результате постоянного сотрудничества бухгалтеров, финансистов, менеджеров и сотрудников информационных служб, изучающих рыночную ситуацию. В этих условиях процедура разработки ценовой политики торговой организации должна быть построена с учетом сведения воедино различных факторов, способных повлиять на условия сбыта и прибыльность организации, при тех или иных вариантах цен на реализуемые изделия.

При принятии управленческих решений в области ценовой политики важное значение имеет установление цены безубыточной реализации товаров.

Использование анализа безубыточности при формировании ценовой политики организации имеет особое значение среди целей управленческого учета. Определяя цены в условиях рыночных отношений, нельзя подходить к этому процессу от затратного метода. Необходимо анализировать положение на рынке в целом, в предсказании реакции потребителя на предлагаемый товар и его цену. Устанавливая цену, менеджер должен, в первую очередь, определить, будет ли спрос на его продукцию по такой цене.

Разработка ценовой политики организации должна предусматривать проведение исследований относительно последствий изменения цены в зависимости от ситуации на рынке (реакция покупателей и конкурентов, действия организации в ответ на изменения цен конкурентов и т. д.). Методической базой таких исследований является

анализ условий безубыточности.

В рамках данного анализа все затраты организации разделяют на *условно-переменные* (меняются пропорционально изменению объемов производства), к которым относятся расходы на сырье и материалы, топливо и энергию, технологические нужды; сдельная заработная плата; расходы на тару и упаковку; и *условно-постоянные* (при изменении объемов производства остаются практически неизменными), к которым относятся арендные платежи, амортизационные отчисления, расходы на содержание аппарата управления и т. д.

Целевыми показателями в данном методе могут быть:

- Безубыточный объем реализации при заданных значениях цены, постоянных и переменных затрат ( $Q_B$ ), рассчитываемый по формуле

$$Q_A = \frac{FC}{P - AVC},$$

где  $FC$  – общие постоянные затраты (на весь объем), р.;

$P$  – цена единицы продукции, р.;

$AVC$  – удельные переменные затраты (на единицу), р.

- Необходимый объем реализации ( $Q$ ) для получения заданной величины прибыли ( $\Pi$ ), определяемый по формуле

$$Q = \frac{FC - \dot{\Pi}}{P - AVC}.$$

- Критический уровень постоянных затрат при заданном уровне прибыли, рассчитываемый по следующей формуле:

$$FC = (P - AVC)Q - \Pi.$$

- Критическая цена реализации ( $P_{кр}$ ) при заданном объеме реализации и уровне переменных и постоянных затрат (в точке безубыточности), определяемая следующим образом:

$$P_{кр} = AVC + \frac{FC}{Q}.$$

Цена, рассчитанная по этой формуле, дает нулевую прибыль на единицу товара, а значит, и на всю партию в целом. Рост цены увеличивает прибыль при условии полной реализации произведенной продукции.

- Минимально необходимый прирост реализации в результате

снижения цены при условиях отсутствия убытков, получения заданного объема прибыли либо сохранения прежней величины прибыли.

Проведение расчетов по методике анализа безубыточности требует соблюдения ряда условий:

- необходимость разделения издержек на две части (переменные и постоянные);
- постоянные расходы при изменении объема остаются относительно неизменными;
- эффективность производства, уровень цен на продукцию и потребляемые производственные ресурсы не будут подвергаться существенным колебаниям на протяжении анализируемого периода (переменные расходы на единицу продукции относительно постоянны);
- равенство производства и реализации продукции в рамках рассматриваемого периода времени, т. е. запасы готовой продукции существенно не изменяются;
- пропорциональность поступления выручки объему реализованной продукции.

Рассмотрим вышеуказанное на условной ситуации.

Допустим, на товар установлена цена ( $P$ ) в сумме 370 тыс. р. При этом совокупные постоянные издержки ( $FC$ ) составляют 45 200 тыс. р., переменные издержки на единицу ( $AVC$ ) – 250 тыс. р. Объем производства – 420 изделий в год.

Найдем объем производства, который при установленной цене обеспечит отсутствие убытков:

$$Q_B = \frac{45\,200}{370 - 250} = 377 \text{ шт.}$$

Значит, при таком объеме организация не получит ни прибыли, ни убытков.

Значения совокупных затрат и выручки при различных объемах производства (реализации) представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Значения совокупных затрат и выручки при различных объемах производства (реализации)

Показатели	Данные для расчета				
	0	100	200	300	400
Объем производства (реализации), шт.	0	100	200	300	400
Общие постоянные издержки ( $FC$ ), млн р.	45,2	45,2	45,2	45,2	45,2
Общие переменные издержки	0	25,0	50,0	75,0	100,0



$(AVC \cdot Q)$ , млн р.					
--------------------------	--	--	--	--	--

Окончание таблицы 5

Показатели	Данные для расчета				
Совокупные издержки $(FC+AVC \cdot Q)$ , млн р.	45,2	70,2	95,2	120,2	145,2
Выручка $(P \cdot Q)$ , млн р.	0	37,0	74,0	111,0	148,0

Исходя из данных примера сумма прибыли составит

$$\Pi = 0,37 \cdot 420 - (45,2 + 0,25 \cdot 420) = 5,2 \text{ млн р.}$$

Рассмотрим минимальный уровень цены, который бы при заданном объеме производства (реализации) и уровне затрат обеспечил неубыточную деятельность:

$$P = (45,2 + 0,25 \cdot 420) : 420 = 0,36 \text{ млн р.} = 360 \text{ тыс. р.}$$

Таким образом, снижение цены возможно, но не более чем на 2,7%:

$$(370 - 360) \cdot 100 : 370.$$

Если организация предполагает обеспечить прибыль на сумму 10 млн р., то цена составит

$$P = (45,2 + 0,25 \cdot 377 + 10) : 377 = 0,4 \text{ млн р.}$$

Предположим, что конкурирующая организация снизила цену на аналогичный продукт на 10%. Это привело к снижению продаж рассматриваемого субъекта хозяйствования, и он, в свою очередь, также вынужден снижать цену на продукт ( $370 \cdot 0,9 = 333$  тыс. р.). Такое снижение цены приведет к убытку в следующем размере:

$$U = 333 \cdot 420 - 45 \cdot 200 - 250 \cdot 420 = 10 \cdot 340 \text{ тыс. р.} = 10,34 \text{ млн р.}$$

Определим, какой объем производства и продаж ( $Q_1$ ) и минимальный прирост продаж ( $Q_2$ ) необходимо обеспечить для того, чтобы возместить убытки и обеспечить хотя бы нулевую прибыль:

$$Q_1 = 45 \cdot 200 : (333 - 250) = 545 \text{ шт.};$$

$$Q_2 = (545 - 420) \cdot 100 : 420 = 30\%.$$

Если же исходить из прежней величины прибыли в сумме 5,2 млн р., то минимальный объем продаж и прирост должны составить

$$Q_1 = (45 \cdot 200 + 5 \cdot 200) : (333 - 250) = 607 \text{ шт.};$$

$$Q_2 = (607 - 420) \cdot 100 : 420 = 45\%.$$

Таким образом, на основе описанных выше расчетов можно сформулировать следующие выводы:

- реализация политики снижения цены экономически возможна;
- снижение цены на 10% возможно, однако это должно сопровождаться приростом продаж не менее чем на 30% при условии неубыточности деятельности или не менее чем на 45% при сохранении прежней суммы (прибыль в сумме 5,2 млн р.);
- минимальная цена, обеспечивающая отсутствие убытков, составляет 360 тыс. р.

Таким образом, анализ безубыточности позволяет рассмотреть процесс ценообразования в разных ракурсах и дает возможность при заданных параметрах определять возможные границы зоны безопасности для субъекта хозяйствования.

## **Тема 5. УПРАВЛЕНИЕ ЗАПАСАМИ**

### **5.1. Экономическая сущность, значение и классификация товарных запасов**

Важное значение в управленческом учете и контроле имеет управление запасами товарно-материальных ценностей.

*Товарные запасы* – это экономические ресурсы, приобретенные с целью дальнейшей продажи и получения экономической выгоды.

Товарные запасы являются важным фактором, обеспечивающим выполнение плана по объемам продаж. Они оказывают непосредственное влияние на доходы, расходы и финансовые результаты организации.

Различают следующую классификацию товарных запасов для целей управления:

- по назначению:
  - товарные запасы текущего хранения;
  - товары в пути;
  - досрочного завоза;
  - сезонного назначения;
- по отраслевому признаку:
  - товарные запасы в оптовой торговле;
  - товарные запасы в розничной торговле;
  - товарные запасы в общественном питании;

- товары заготовок;
- по времени образования:
  - плановые;
  - фактические;
  - на начало и конец периода и др.

Основной целью управленческого учета товарных запасов является определение резервов повышения эффективности их использования. Для достижения этой цели проводят анализ товарных запасов, задачи которого:

- установить соответствие фактических товарных остатков нормативам и определить излишек или недостаток товарных запасов на определенную дату;
- оценить динамику товарных запасов, их состав и структуру по товарным группам и периодам;
- изучить динамику показателей, характеризующих эффективность использования товарных запасов;
- разработать управленческие решения по определению резервов повышения эффективности и использования товарных запасов.

## **5.2. Методика расчета наличия, обеспеченности и эффективности использования товарных запасов**

Запасы должны поддерживаться в пределах нормативов, установленных администрацией. Излишние запасы сырья, материалов, инструментов и других аналогичных ценностей ведут к потерям дохода с оборотного капитала, оставленного в запасах; увеличению потерь из-за порчи, устаревания, увеличения расходов на хранение, страхование; возникновению опасности снижения рыночной стоимости приобретенных с излишним запасом материальных ресурсов.

Недостаточность запасов черевата возможностями остановки производства, срыва поставок, неудовлетворения покупательского спроса, потери конкурентных преимуществ и, как следствие, снижения прибыли организации.

Методика расчета наличия и обеспеченности товарных запасов начинается со сравнительной оценки, т. е. с определения соответствия фактических товарных запасов данным нормативов.

Норматив товарных запасов характеризует, на сколько дней должно хватать товаров для обеспечения безубыточности торговли. Данный норматив устанавливается по кварталам, магазинам и товарным группам.

При проведении сравнительной оценки фактические товарные запасы сравниваются с нормативом, однако в бухгалтерской статистической отчетности фактические товарные запасы отражаются в стоимостной оценке (в миллионах рублей), а норматив устанавливается в днях к объему реализации. В связи с этим проводятся следующие аналитические процедуры:

- фактические товарные запасы пересчитываются в дни к объему реализации (фактические товарные запасы делятся на однодневный план объема реализации следующего периода); данный показатель характеризует, на сколько дней хватит фактически имеющихся товарных запасов для выполнения плана по реализации;
- норматив товарных запасов пересчитывается в миллионы рублей (норматив товарных запасов в днях умножается на однодневный план объема следующего периода).

При изучении товарных запасов необходимо определить товарные группы, занимающие наибольший удельный вес в общей товарной массе. Кроме этого, следует сравнить структуру товарных запасов со структурой объема реализации и установить те товарные группы, которые занимают минимальный удельный вес в товарных остатках, но обеспечивают максимальный объем продаж или же наоборот. Анализ эффективности использования товарных запасов предполагает изучение показателей оборачиваемости. Товарооборот в днях ( $TO$ ) рассчитывается по формуле

$$\hat{OI} = \frac{\overline{OC} \cdot \ddot{A}}{\ddot{II}},$$

где  $\overline{OC}$  – средние товарные запасы, р.;

$D$  – количество дней в периоде;

$OP$  – объем реализации.

Данный показатель характеризует время нахождения товарных запасов в организации, т. е. период со дня их поступления до реализации. Чем короче данный период, тем быстрее оборачиваются средства, вложенные в формирование товарных запасов. Если по указанному показателю при изучении его динамики получают положительное отклонение, то это свидетельствует о замедлении средств, вложенных в товарные запасы, что влечет за собой увеличение издержек обращения, снижение прибыли и наоборот.

### **5.3. Обоснованность заказа запасов (модель Уилсона, ABC-анализ)**

Определяя размер заказа, необходимо сопоставить расходы на содержание запасов и расходы на подачу заказов. Поскольку средний объем запасов равен половине размера заказа, укрупнение партии заказа приведет к увеличению среднего объема запасов. С другой стороны, чем большими партиями осуществляются закупки, тем реже приходится делать заказы и, таким образом, уменьшаются расходы на их подачу.

Управление запасами – это организационная деятельность, целью которой является доведение общей суммы затрат по содержанию запасов до минимального предела. Общая сумма издержек на приобретение запасов состоит из издержек на их хранение и размещение.

Затраты по хранению товарных запасов делятся следующим образом:

- складские затраты;
- затраты, связанные с ухудшением качества запасов;
- затраты по страхованию материалов;
- затраты на размещение и т. д.

Таким образом, эти затраты можно подразделить на релевантные и нерелевантные. Оптимальный размер запаса определяется из тех расходов, на которые влияет количество материалов либо на хранении, либо на размещении. Если количество покупаемых материалов большое, то за определенный период времени в будущем нужно сделать меньше закупок, а если делается меньше покупок, то это значит, что имеется большой средний запас сырья у организации, что приводит к большим затратам на его хранение. Оптимальный размер заказа должен быть таким, чтобы суммарные годовые расходы на подачу заказов и содержание запасов были наименьшими при данном объеме потребления.

Задача управленческого учета запасов заключается в снижении стоимости больших запасов по сравнению со стоимостью размещения большого количества покупок, для чего следует уметь определять оптимальный (экономически обоснованный) размер запаса.

Оптимальный размер заказа (economic order quantity – EOQ) определяется по формуле, полученной Ф. У. Харрисом. В теории управления запасами она более известна как формула Уилсона. В ней учитывается зависимость между расходами на хранение и размещение и

размером партии:

$$EOQ = \sqrt{\frac{2S \cdot P}{C}};$$

где  $EOQ$  – экономически обоснованный размер заказа, ед.;

$S$  – общая потребность в материалах за период, млн р.;

$P$  – затраты на размещение одного заказа, млн р.;

$C$  – стоимость хранения одной единицы, млн р.

Определив оптимальный размер заказа, можно рассчитать и количество заказов ( $KЗ$ ) по следующей формуле:

$$\hat{E}\zeta = \frac{S}{EOQ},$$

где  $S$  – годовая потребность в товарных запасах, р.

Средний размер запаса ( $CPЗ$ ) определяется по формуле

$$\tilde{N}D\zeta = \frac{Q}{2},$$

где  $Q$  – размер одного заказа.

Общие издержки на хранение ( $OИХ$ ) рассчитываются по формуле

$$\hat{I}\tilde{E}\tilde{O} = \frac{Q}{2}C.$$

Общие релевантные издержки ( $TC$ ) при любом размере заказа определяются по следующей формуле:

$$TC = \frac{Q \cdot C}{2} + \frac{S \cdot P}{Q}.$$

Величина товарных запасов должна быть оптимальной для торговой организации, т. е. этот запас, с одной стороны, должен быть достаточным для обеспечения их бесперебойной продажи, а с другой – не должен привести к затовариванию и замораживанию товарной массы.

Управление запасами невозможно без логистики, которая используется для оптимизации товарных потоков в пространстве и времени.

В настоящее время, в условиях кризисной ситуации, большое значение имеет контроллинг, задачами которого являются выявление проблем и корректировка деятельности организации до того момента, когда эти проблемы перерастают в кризисную ситуацию.

Контроллинг – управление будущим для обеспечения длительного и эффективного функционирования организации. Благодаря ему решается вопрос о том, по правильному ли пути развивается организация. Это механизм искусства человеческого управления в умении предвидеть неэффективную хозяйственную ситуацию и предотвратить ее.

В условиях реализации контроллинга важное место занимает АВС-анализ, позволяющий классифицировать запасы фирмы по степени их важности. Этот анализ является одним из методов рационализации и может применяться в сфере деятельности любой организации. В его основе лежит принцип Парето (20% всех товаров дают 80% оборота). По отношению к АВС-анализу правило Парето может прозвучать так: надежный контроль 20% позиций позволяет на 80% контролировать систему, будь то запасы сырья и комплектующих либо продуктовый ряд организации и т. п.

АВС-анализ – это анализ товарных запасов путем деления их на три категории:

- А – наиболее ценные (20% ассортимента, 80% продаж);
- В – промежуточные (30% ассортимента, 15% продаж);
- С – наименее ценные (50% ассортимента, 5% продаж).

При проведении такого анализа можно узнать, какими поставщиками организация должна заниматься больше. Этот анализ важен для выявления тех клиентов, с которыми нужно работать в первую очередь. Именно им следует предоставлять скидки, с помощью которых можно проводить гибкую политику цен и реализовывать такие задачи, как увеличение объемов продаж, регулирование поступления заказа во времени (временные скидки), укрепление связей с клиентами (торговая скидка за верность), более выгодное предложение товаров.

#### **5.4. Компьютеризация учета товарных запасов**

В современных условиях хозяйствования операторы складов нередко сталкиваются с проблемой переполнения или дефицита товаров. Чтобы предвидеть эти проблемы и максимально эффективно справиться с ними («разрулить» товарные запасы на складе, минимизировать всевозможные издержки), создаются компьютерные систе-

мы управления складом.

Основная идея использования компьютерных систем состоит в том, что именно система, а не люди, должна управлять складом. На стадии внедрения в систему заносятся описание физических характеристик склада и погрузочной техники, параметры всего используемого оборудования и правила работы с ним. Передовые компьютерные системы, базируясь на внесенных в них многочисленных правилах и настройках, сами управляют складом.

Все поступающие грузы помечены штрих-кодом. Проведение технологических складских операций под контролем системы производится на основании данных штрих-кодов, места хранения и погрузочной техники. Погрузочная техника и работники склада оснащаются радиотерминалами ввода-вывода данных, которые представляют собой переносной компьютер, общающийся с головным сервером системы по радиоканалу.

При формировании команд система разрабатывает оптимальные маршруты перемещения техники по территории складского комплекса, что позволяет уменьшить холостой пробег погрузочных средств. На выполнение операций система назначает ту погрузочную технику, использование которой наиболее полно отвечает поставленной задаче. Выполнение заданий подтверждается сканированием штрих-кода.

Таким образом, система контролирует все действия работника и позволяет практически полностью исключить возможность ошибочного размещения груза или неправильного комплектования заказа.

Несмотря на то что такая компьютеризация стоит недешево, ее внедрение приводит к повышению общей эффективности работы склада и значительной экономии финансовых средств логистических компаний, производственных предприятий и торговых организаций.

## **Тема 6. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ В ЧАСТИ ОБЪЕМОВ И ОБЪЕКТОВ ИНВЕСТИРОВАНИЯ**

### **6.1. Понятие, виды и оценка инвестиций**

Под инвестициями понимаются ресурсы, вкладываемые в объекты предпринимательской и иной деятельности для получения прибыли или социального эффекта.

Необходимость инвестиций обусловлена различными причинами, которые можно объединить в следующие группы: увеличение объемов и масштабов деятельности, освоение новых видов деятельности,



обновление материально-технической базы.

Решения по инвестициям являются наиболее сложными и ответственными. Это связано с множеством вариантов инвестиционных проектов, различными видами и стоимостью инвестиционных проектов, ограниченностью ресурсов, огромными рисками, необходимостью получения быстрого положительного эффекта от инвестиций (а инвестиционные затраты могут принести доход чаще всего только в будущем) и т. д.

Поэтому для принятия правильных инвестиционных решений организации необходимо оценить, прежде всего, экономическую привлекательность предлагаемых проектов, постараться получить наиболее точный прогноз процесса, в который вовлекается, как правило, довольно значительная доля ее свободных денежных средств. Источниками инвестиций могут быть также заемные средства. В этом случае организации необходим детальный расчет их окупаемости с тем, чтобы убедить инвестора в целесообразности подобных вложений.

Инвестиционная деятельность характеризует процесс обоснования и реализации наиболее эффективных форм вложения капитала, направленных на расширение экономического потенциала организации.

В зависимости от объекта инвестиций выделяют:

- реальные (капиталообразующие) инвестиции, т. е. долгосрочные вложения средств, связанные с приобретением реальных активов; это вложения в конкретную сферу и вид деятельности, приносящие приращение реального капитала, т. е. увеличение основных производственных фондов, материально-вещественных ценностей и запасов;

- номинальные (портфельные) инвестиции, т. е. вложения средств в ценные бумаги, участие в капитале другой организации, выдача кредита за счет собственных средств; такие вложения сами по себе не дают приращения реального вещественного капитала, но способны приносить прибыль, в том числе спекулятивную, за счет изменения курса ценных бумаг во времени или различия курсов в разных местах их купли и продажи;

- интеллектуальные инвестиции, т. е. вложение средств в подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров, рекламу, исследования и разработки (инновации), социальные мероприятия.

*Инвестиции* – вложения капитала во всех его формах с целью обеспечения его роста в предстоящем периоде, получения текущего дохода или решения определенных социальных задач.

## **6.2. Инвестиционный проект и инвестиционный цикл**

Вложения капитала в конкретное дело происходят, как правило, посредством привязки вкладываемых средств к определенному создаваемому, модернизируемому, расширяемому экономическому объекту или группе объектов, процессов, необходимых для достижения поставленных целей, решения возникающих проблем. Вложения, имеющие четкую адресную направленность, ориентацию, называют вложениями в проект. С одной стороны, проект – это замысел, идея, образ объекта в виде его описания, расчетов, схем, изображений, раскрывающих сущность замысла и иллюстрирующих возможность его практической деятельности. С другой стороны, в экономическом смысле проект – это программа действий, мер по практическому осуществлению конкретного, предметного социально-экономического замысла.

Инвестиционные проекты обладают двумя определенными признаками: необходимостью крупных вложений в проект и наличием временного лага между вложениями и получением отдачи от них.

Инвестиционный проект осуществляется в несколько стадий. Прежде всего, различают разработку и реализацию проекта.

Разработка проекта – это создание модели, образа действий по достижению целей проекта, осуществление расчетов, выбор вариантов, обоснование проектных решений. Главное в разработке инвестиционного проекта – подготовка развернутого технико-экономического обоснования, являющегося документом, на основании которого принимается решение об осуществлении проекта и выделяются инвестиции под этот проект. В дополнение к технико-экономическому обоснованию разрабатывают бизнес-план проекта, в особенности если проект носит коммерческий характер.

Реализация проекта превращает проектный образ в конкретную экономическую действительность и осуществляет заложенные в проекте цели.

Обе рассмотренные стадии объединяются в единое целое, согласовываются и координируются посредством управления процессом разработки и реализации проекта, для чего существуют или создаются органы управления.

Наряду с указанным разделением и в тесной связи с ним инвестиционный проект расчленяется на фазы в зависимости от характера, направленности выделения и использования инвестиций, а также получения отдачи от вложения средств в объект.

В литературе, посвященной инвестиционному проектированию, принято выделять три основные фазы полного инвестиционного цик-

ла. Весь этот период называют также сроком жизни проекта, или жизненным циклом.

На первой фазе цикла проводятся исследования и разработки для обоснования проекта, готовится проектная документация. В этой фазе сочетаются экономическая, техническая и технологическая разработки проекта, прорабатываются организационные основы его осуществления и намечаются источники инвестирования. Первую фазу принято называть прединвестиционной, так как она предшествует вложению основных инвестиций в проект.

Вторая фаза обычно называется инвестиционной. Основное содержание этой фазы сводится к превращению интенсивно выделяемых и поглощаемых денежных инвестиций в реальные факторы производственной и коммерческой деятельности, предусмотренные проектом. В течение этой фазы возводятся здания и сооружения, приобретается и монтируется оборудование, создается инфраструктура, начинается опытная, а вслед за этим и массовая реализация товаров. Это самая затратная фаза, поглощающая основной объем инвестиций. Однако, начиная с некоторого момента ( $t_0$ ), соответствующего продаже первой партии товара, приносящей прибыль, проект становится не только затратным, но и доходным.

По мере завершения инвестиционной фазы, когда объект входит в строй, объем инвестиционных затрат начинает уменьшаться, а объем приносимого проектом дохода увеличиваться, так как он постепенно выходит на проектную мощность, что позволяет значительно увеличить объем продаж при снижающихся издержках организации. Подобное развитие проекта наблюдается в его третьей и завершающей фазе, которую называют эксплуатационной, поскольку она соответствует времени и режиму использования созданного объекта согласно проекту.

В течение третьей фазы инвестиции обычно в снижающемся объеме все еще необходимы для поддержания функционирования организации, амортизации оборудования. Однако доход от продажи продукта в этой фазе намного превышает инвестиционные затраты, вследствие чего в некоторый момент времени ( $t_1$ ) общая сумма дохода становится равной стоимости капитала, вложенного в проект, что свидетельствует о достижении точки окупаемости проекта.

Затем проект начинает постепенно устаревать, спрос на его продукт падает, цена продукта уменьшается, что вызывает снижение доходности проекта. В то же время основные средства проекта постепенно устаревают и в моральном, и в физическом отношении, в связи с чем на их поддержание могут потребоваться увеличивающиеся объ-

емы инвестиций. Становится ясно, что жизненный цикл проекта идет к завершению и во избежание превращения проекта в убыточный целесообразно его свертывать.

Необходимо отметить, что и в ходе разработки, и в процессе осуществления проекта – на всех его фазах необходима финансовая оценка проекта с точки зрения проверки его финансовой состоятельности, сбалансированности. Для этого проводится анализ ликвидности проекта, понимаемой в данном случае как платежеспособность. Лица, разрабатывающие, осуществляющие и финансирующие проект, обязаны следить за тем, чтобы в любой момент времени деньги, необходимые для оплаты проекта, наступающие платежи были обеспечены поступлением средств из источников финансирования проекта.

### **6.3. Использование данных управленческого учета для обоснования решений по инвестированию. Концепция оценки стоимости денег во времени**

Острая потребность в инвестициях, их очевидная недостаточность всегда вызывает необходимость в рациональном, эффективном использовании инвестиционных ресурсов. Эта задача может быть решена двояким образом. Если объем инвестиций для осуществления экономического проекта задан, то следует стремиться получить максимально возможный экономический эффект от расходуемого объема инвестиций, а следовательно, и от каждой единицы инвестиционного ресурса. Если же задан необходимый результат, который надо получить за счет вложений капитала, то необходимо искать пути минимизации расхода инвестиционных ресурсов, позволяющих достичь заданной цели.

Основными показателями оценки эффективности инвестиционного проекта являются:

- чистый дисконтированный доход, или чистая приведенная стоимость (*NPV*);
- индекс доходности (*PI*);
- внутренняя ставка доходности (*IRR*, %);
- модифицированная внутренняя ставка доходности (*MIRR*, %);
- период окупаемости первоначальных затрат (*PP*);
- период окупаемости первоначальных затрат, рассчитанный с учетом дисконтирования денежных потоков (*DPP*);
- средневзвешенная ставка рентабельности (*ARR*).

*Метод чистой дисконтированной доходности инвестиций осно-*

ван на сопоставлении дисконтированной стоимости денежных поступлений (инвестиций), генерируемых организацией в течение прогнозируемого периода. Целью указанного метода является выявление реального размера прибыли, который может быть получен организацией вследствие реализации данного инвестиционного проекта.

*Чистый дисконтированный доход* количественно определяется несколькими способами:

- текущая стоимость денежных доходов минус текущая стоимость денежных затрат (за исключением затрат на финансирование), дисконтированных с использованием средневзвешенной цены заемного и собственного капиталов;

- текущая стоимость денежных притоков к акционерам минус текущая стоимость денежных оттоков от акционеров, дисконтированных по ставке, равной издержкам упущенных возможностей;

- текущая стоимость экономической прибыли, дисконтированной по ставке, равной издержкам упущенных возможностей.

Все три подхода раскрывают экономическую суть чистой текущей стоимости. Показатель чистой приведенной стоимости (*NPV*) рассчитывается по формуле

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - IC,$$

где  $CF_t$  – дисконтированный поток денежных средств, р.;

$t$  – год расчета;

$IC$  – первоначальные инвестиции (в нулевой период);

$r$  – ставка дисконтирования, равная средневзвешенной стоимости капитала, %;

$n$  – период дисконтирования.

Данная модель предполагает наличие следующих условий:

- объем инвестиций принимается как завершенный;
- объем инвестиций принимается в оценке на момент проведения анализа;

- процесс отдачи начинается после завершения инвестиций.

В качестве ставки дисконтирования может использоваться:

- кредитная ставка банка;

- средневзвешенная стоимость капитала;

- альтернативная стоимость капитала;

- внутренняя норма доходности.

Если анализ проводится до начала инвестиций, то размер инвести-

ционных расходов также должен быть приведен к настоящему моменту. Модель расчета чистого приведенного дохода примет следующий вид:

$$NPV = \sum_{i=1}^{n_2} \frac{R_i}{(1+r)^{i+n_1}} - \sum_{t=1}^n \frac{IC_t}{(1+r)^t},$$

где  $IC_t$  – инвестиционные расходы в  $t$ -м периоде, р.;

$R_i$  – доход в  $i$ -м периоде, р.;

$n_1$  – продолжительность периода инвестиций;

$n_2$  – продолжительность периода отдачи от инвестиций.

Показатель  $NPV$  отражает прогнозную оценку изменения экономического потенциала коммерческой организации в случае принятия рассматриваемого проекта.

Если  $NPV > 0$ , то проект является прибыльным, увеличивающим на величину  $NPV$  фактическую стоимость организации.

Если  $NPV < 0$ , то проект является убыточным и должен быть отвергнут.

Если  $NPV = 0$ , то проект не является ни прибыльным, ни убыточным, т. е. с экономической точки зрения безразлично, принимать или нет этот проект; если проекты альтернативны, то принимается проект с большей чистой текущей стоимостью.

Итак, критерий  $NPV$  позволяет выявить экономическую отдачу от реализации проекта.

Ключевым моментом при расчете чистой приведенной стоимости, как и при использовании других методов анализа, основанных на дисконтных оценках, является выбор ставки дисконтирования. Ставка дисконтирования выбирается разработчиком самостоятельно. При этом следует учитывать размер безрисковых ставок, прогнозируемый темп инфляции за период, норму вмененных издержек, неопределенность и риск при планировании отдаленных по времени денежных поступлений и др. Обоснование выбора ставки дисконтирования в каждом случае индивидуально и зависит от условий и целей анализа, а также от квалификации аналитика.

Путем дисконтирования денежных потоков аналитик сможет убедиться в том, что инвестиции приносят большие денежные доходы, чем лучшие имеющиеся альтернативы. При этом «лучшая» может трактоваться по-разному. В качестве «лучшей» может рассматриваться возможность безрискового размещения капитала или другой инвестиционный проект, приносящий максимальную прибыль.

Любой инвестиционный проект должен быть, по крайней мере, сравнен с возможностью безрискового инвестирования. Безрисковое инвестирование (покупка государственных ценных бумаг или размещение денежных средств на депозите в банке), кроме отсутствия самого риска, сопровождается минимальными трудозатратами, т. е. представляет собой наиболее простой способ инвестирования. Поэтому, если инвестиционный проект приносит прибыль меньшую, чем прибыль при безрисковом размещении аналогичных средств, то он, безусловно, является коммерчески несостоятельным. На практике сравнение с безрисковым инвестированием осуществляется выбором при расчете  $NPV$  в качестве ставки дисконтирования безрисковой ставки.

В качестве безрисковой принято рассматривать ставку валютного депозита банка.

Потребность в дополнительном финансировании с учетом дисконта – максимальное значение абсолютной величины отрицательного накопленного дисконтированного сальдо от инвестиционной и операционной деятельности. Показывает минимальный дисконтированный объем внешнего финансирования проекта, необходимый для обеспечения его финансовой реализуемости.

*Индекс доходности инвестиций (profitability index – PI)* – это доход на единицу вложенных средств. Он определяется как отношение текущей стоимости денежного потока доходов к текущей стоимости инвестиционных затрат и рассчитывается по формуле

$$PI = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} \cdot \frac{1}{IC} = 1 + \frac{NPV}{IC}.$$

В отличие от чистой дисконтированной стоимости индекс рентабельности представляет собой относительный показатель, он характеризует уровень доходов на единицу затрат, т. е. эффективность вложений (чем больше значение этого показателя, тем выше отдача каждого рубля, инвестированного в данный проект). Благодаря этому критерий  $PI$  очень удобен при выборе одного проекта из ряда альтернативных, имеющих близкие значения  $NPV$  (в частности, если два проекта имеют одинаковые значения  $NPV$ , но разные объемы требуемых инвестиций, то очевидно, что выгоднее тот из них, который обеспечивает большую эффективность вложений), либо при комплектовании портфеля инвестиций с целью максимизации суммарного значения  $NPV$ .

Чем выше показатель доходности, тем предпочтительнее проект. Если индекс равен 1 и ниже, то проект едва ли отвечает или даже не отвечает минимальной ставке доходности (на практике индекс, близкий к единице, в некоторых случаях приемлем). Индекс, равный 1, соответствует нулевой чистой текущей стоимости.

В то же время индекс прибыльности имеет ограниченное применение в тех случаях, когда проект требует дополнительных инвестиций в процессе реализации проекта. Стартовые инвестиции не отражают всех инвестиционных затрат, поскольку в ряде случаев компания должна иметь (или заработать) дополнительные инвестиции также в начале проекта.

*Внутренняя ставка доходности инвестиций (internal rate of return – IRR, %)* – это расчетная ставка, которая уравнивает дисконтированную величину денежных потоков от реализации инвестиционного проекта и общие расходы, связанные с его осуществлением.

Величина внутренней ставки доходности, или ожидаемого коэффициента эффективности инвестиций, обычно выражается в процентах. Этот показатель можно получить из уравнения чистой приведенной стоимости при условии равенства общей суммы оттоков и притоков денежных средств в результате инвестирования:

$$IRR = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t},$$

где  $CF_t$  – денежные оттоки, р.;

$i$  – ставка дисконтирования, %;

$n$  – период дисконтирования, дней;

$t$  – год расчета.

В результате расчета инвестору нужно определить такое значение  $i$ , при котором дисконтированная стоимость денежных потоков была бы равна первоначальным затратам капитала. Например, если внутренняя ставка доходности от проекта равна 12%, это значит, что при осуществлении инвестиций за счет кредита при 12%-ной ставке процентного организация не получит ни прибыли, ни убытка, т. е. проект обеспечивает нулевую прибыль.

Чем выше ставка доходности, тем больше эффективность инвестиций. Данный параметр может быть как положительный, так и отрицательный. Последнее означает, что инвестиции не окупаются.

*Период окупаемости первоначальных инвестиций (затрат) (pay-back period – PP)* – это период времени, необходимый для поступле-



ния денежных средств от вложенного капитала в размере, позволяющем возместить первоначальные денежные расходы. Показатель текущей окупаемости определяет минимально необходимый период для инвестиции, чтобы была обеспечена ставка доходности, измеряемой в месяцах, кварталах и годах. Моментом окупаемости называется тот момент времени в расчетном периоде, после которого текущий чистый доход становится положительным.

Этот метод является наиболее простым и потому широко распространенным. Он не предполагает процедур дисконтирования денежных поступлений. Алгоритм расчета срока окупаемости зависит от равномерности распределения прогнозируемых доходов от инвестиций. Если размер ожидаемого дохода равномерно распределен по годам (периодам), то срок окупаемости рассчитывается по формуле

$$PP = \frac{IC}{CF_t}.$$

Показатель окупаемости  $PP$  равен отношению исходных инвестиций  $IC$  к величине годового притока  $CF_t$  денежных средств за период возмещения  $t$ .

Если рассчитанный период окупаемости меньше максимально приемлемого, то проект принимается, если нет – отвергается. При сравнении инвестиционных проектов наилучшим считается вариант с наименьшим сроком окупаемости инвестиций.

Если поступления по годам различаются, то срок окупаемости рассчитывается прямым подсчетом числа лет, за которые кумулятивный доход будет равен размеру начальных инвестиций.

Период окупаемости как показатель оценки эффективности инвестиций имеет существенный недостаток: он не учитывает временной фактор.

Период окупаемости первоначальных затрат с учетом дисконтирования доходов устраняет этот недостаток.

*Дисконтированный период окупаемости (discounted payback period – DPP)* – это период времени, необходимый для возмещения дисконтированной стоимости инвестиций за счет настоящей стоимости будущих денежных поступлений. Данный показатель определяется путем деления величины инвестиций на дисконтированный чистый поток денежных средств.

Использование процедур дисконтирования увеличивает срок окупаемости проекта, т. е. всегда верно соотношение  $DPP > PP$ . В результате проект, удовлетворяющий аналитика по критерию  $PP$ , может

оказаться неприемлемым по критерию *DPP*.

При оценке инвестиционных проектов критерии *PP* и *DPP* могут использоваться при следующих условиях:

- проект принимается, если имеет место окупаемость;
- если рассчитанный период окупаемости меньше некоторого максимально допустимого периода окупаемости, который компания считает приемлемым для себя, то данный проект принимается;
- из ряда альтернативных инвестиционных проектов принимается тот, срок окупаемости которого меньше.

В отличие от критериев *NPV*, *IRR* и *PI* критерии *DPP* и *PP* позволяют получить оценки, хотя и приближенные, о ликвидности и рискованности проекта.

Срок окупаемости показывает число лет, необходимое для возврата первоначального вложения, или определяет, окупятся ли инвестиции в течение срока жизненного цикла проекта. Однако простого получения своего капитала обратно недостаточно, поскольку, с экономической точки зрения, инвестор надеется заработать прибыль на инвестированные им средства. Для обеспечения экономической доходности должны рассматриваться годы, находящиеся за точкой окупаемости. Если период окупаемости и период жизненного цикла точно совпадут, то инвестор понесет потери в виде скрытых издержек, поскольку те же средства, инвестированные в финансовые активы, (например, в ценные бумаги), принесли бы больший доход.

Критерий окупаемости, кроме серьезных достоинств, имеет и серьезные недостатки, поэтому в качестве единственного критерия его использовать нельзя. Во многих источниках его применяют в качестве вспомогательного критерия наряду с показателями, характеризующими эффективность или эффект проекта.

*Доход на инвестиции (POI)* представляет собой величину, обратную сроку окупаемости, и рассчитывается по формуле

$$POI = \frac{CF_t}{IC}$$

*Метод расчета средневзвешенной ставки рентабельности, или учетной доходности, коэффициента эффективности инвестиций (accounting rate of return – ARR)* не предполагает дисконтирования денежных потоков и равен отношению среднегодовой ожидаемой чистой прибыли к среднегодовому объему инвестиций. Годовая чистая прибыль определяется как разность между денежным потоком этого года и суммой годовых амортизационных отчислений, ассоциируе-

мых с данным проектом.

Если амортизация начисляется линейно, то стоимость инвестиций будет уменьшаться равномерно с течением времени. Средняя стоимость инвестиций при этом будет равна половине суммы начальных инвестиционных затрат, увеличенной на половину ликвидационной стоимости. Если предполагается, что по истечении срока реализации анализируемого проекта все капитальные затраты будут списаны, то средняя стоимость инвестиций будет соответствовать половине суммы начальных инвестиционных затрат.

С учетом этих условий простая ставка доходности (*ARR*) модифицируется в коэффициент эффективности инвестиций, рассчитываемый по формуле

$$ARR = \frac{PN}{2(IC - RV)},$$

где *PN* – среднегодовая чистая прибыль, р.;

*RV* – ликвидационная стоимость проекта (остаточная), р.

Внедряется тот проект, у которого учетная доходность выше. При этом идет ее сопоставление с рыночной ставкой процента, чтобы оценить, насколько эти инвестиции дают лучший или худший результат по сравнению с другими вложениями капитала. Имеет смысл сравнить полученные ставки с фактическим уровнем рентабельности активов организации.

## **Тема 7. БЮДЖЕТИРОВАНИЕ КАК ФИНАНСОВЫЙ ИНСТРУМЕНТ КОНТРОЛЯ**

### **7.1. Сущность и виды планирования**

В рыночных условиях хозяйствования процветающей считается организация, получающая устойчивую прибыль от своей деятельности. Эта задача-максимум может быть реализована на стабильной основе через систему внутрихозяйственного планирования.

Возникает вопрос о том, как могут сочетаться в реальной действительности рыночный механизм и планирование. Как известно, ведущая роль в координации деятельности продавцов и покупателей принадлежит ценам, именно они определяют выгодные объемы и способы производства для участников хозяйственных связей.

Каждая организация вынуждена подчинить свои действия ценовому механизму, закону спроса и предложения, поскольку никто не в состоянии отменить их действие. Однако во внутренней структуре каждой организации механизм цен вытесняется сознательными действиями администрации, менеджеров и других специалистов.

Поэтому деятельность организации регулируется через принятие плановых решений. С этой позиции планирование и следует рассматривать как механизм, который заменяет цены и рынок во внутренней деятельности организации. Одновременно оно является и составной частью менеджмента. Поэтому планирование представляет собой умение предвидеть цели организации, результат ее деятельности и ресурсы, необходимые для достижения поставленных целей.

Таким образом, планирование представляет собой постановку целей деятельности в виде количественных и качественных показателей, которые необходимо достигнуть организации за тот или иной период.

В рамках стратегического, или долгосрочного, планирования (на срок 5–10 лет) разрабатывается концепция перспективного развития организации. Она преследует достижение стратегических целей ее существования (сохранение стабильного положения на рынке, расширение доли рынка, максимизация прибыли, повышение рентабельности, поддержание и обеспечение ликвидности (платежеспособности), завоевание лидерства на рынке, расширение экспортных возможностей и др.). По каждому из этих направлений определяют, в какие сроки должны быть достигнуты те или иные цели, что для этого нужно сделать и кто несет ответственность за решение той или иной проблемы. Осуществление стратегических направлений деятельности предусматривается всей системой разрабатываемых в организации планов.

С помощью тактического, или среднесрочного, планирования (3–5 лет) осуществляется детализация стратегических целей и задач организации. В рамках такого планирования обеспечивается разработка конкретных программ, направленных на постепенное и последовательное внедрение в жизнь намеченных долгосрочных целей организации. В них предусматривается увязка целей развития с ресурсами и определяются пропорции между различными показателями.

Одним из мощных инструментов среднесрочного внутривозвращенного планирования является бизнес-планирование. В странах с развитой рыночной экономикой бизнес-планы давно заняли свое достойное место. Отечественная же теория и практика только накопи-

вает опыт разработки таких планов, необходимых как для получения инвестиций, так и для формулировки собственных идей в части бизнеса, а также для оценки жизнеспособности его предлагаемого объекта. Принятый план является стратегией организации, а конкретные меры по его осуществлению – тактикой.

Во многих западных фирмах получило развитие непрерывное планирование, при котором ежегодно конкретизируют планы предстоящего года и уточняют показатели на следующие два года. В результате организации имеют перспективный план и последовательно добиваются повышения его обоснованности.

Система оперативного (или краткосрочного, текущего) планирования задает динамику и ритмичность работы организации в течение дня, недели, декады, месяца, квартала или года. Такие планы разрабатываются на основе утвержденных программ, имеют узкую направленность, высокую степень детализации и характеризуются использованием различных приемов и методов при их обосновании.

Внедрение в организации системы планирования призвано решить следующие задачи:

- повышение эффективности использования ресурсов организации;
- обеспечение координации деятельности и взаимосвязи интересов отдельных подразделений и организации в целом;
- прогнозирование, анализ, оценка различных вариантов хозяйственной деятельности организации и повышение обоснованности принимаемых управленческих решений;
- обеспечение финансовой устойчивости и улучшение финансового состояния организации.

## **7.2. Понятие бюджета. Бюджетирование в системе планирования организации, его цели и принципы**

В западных системах управленческого учета для характеристики процесса краткосрочного планирования чаще всего применяют термин «бюджетирование».

Бюджет представляет собой план, выраженный в натуральных и денежных единицах. Он служит инструментом для управления доходами, расходами и ликвидностью организации.

Качественное бюджетирование предполагает участие в плановом процессе многих специалистов (маркетологов, экономистов, финансистов, бухгалтеров, технологов, заведующих магазинами, специали-

стов в области налогообложения, нормирования трудовых и материальных ресурсов и др.).

Формирование бюджета осуществляется по схеме, предусматривающей взаимодействие «верхов» и «низов». Данная схема является наиболее совершенной, поскольку планирование «снизу» и составление бюджета «сверху» представляет собой единый процесс, в котором предусматривается постоянная взаимоувязка и координация бюджетов различных уровней управления в количественном выражении. Бюджеты охватывают все сферы финансово-хозяйственной деятельности: торговлю, заготовки, общественное питание, деятельность вспомогательных подразделений, управление финансовыми потоками.

Бюджет (или смета) – это финансовый документ, созданный до выполнения предполагаемых действий, прогноз будущих финансовых операций. Бюджет – количественный план в денежном выражении, подготовленный и принятый до определенного периода времени, обычно показывающий планируемую величину дохода, которая должна быть достигнута, и (или) расходы, которые должны быть понесены в течение этого периода, и капитал, который необходимо привлечь для достижения данной цели.

Составление бюджетов преследует следующие цели:

- разработка концепции ведения бизнеса:
  - планирование финансово-хозяйственной деятельности организации на определенный период;
  - оптимизация затрат и прибыли организации;
  - координация (согласование) деятельности различных подразделений организации;
- коммуникация (доведение планов до сведения руководителей разных уровней);
- мотивация руководителей на местах на достижение целей организации;
- контроль и оценка эффективности работы руководителей на местах путем сравнения фактических затрат с нормативом;
- выявление потребностей в денежных ресурсах и оптимизация финансовых потоков.

Основными принципами бюджетирования являются:

- гибкость, предусматривающая постоянную адаптацию к изменениям среды, в которой функционирует данная организация;
- непрерывность, предполагающая «скользящий» характер планирования;
- коммуникативность, под которой следует понимать координа-

цию и интеграцию усилий (все должно быть взаимосвязано и взаимозависимо);

- итеративность, предусматривающая творческий характер планирования и неоднократность проработки уже составленных разделов плана;

- многовариантность, позволяющая выбрать наилучшую из альтернативных возможностей достижения поставленной цели;

- участие, предполагающее важность самого процесса планирования с точки зрения вовлечения в него всех возможных участников организации;

- адекватность отражения реальных проблем и самооценки в процессе планирования.

Бюджеты разрабатываются как для торговой организации в целом (сводный бюджет), так и для ее структурных подразделений или отдельных функций деятельности (частные бюджеты).

Бюджеты разрабатываются на год с разбивкой по кварталам и месяцам на основе непрерывного планирования.

### **7.3. Общая схема разработки бюджетов. Требования, предъявляемые к составлению бюджетов**

Разработка бюджета включает в себя четыре основных этапа:

- постановку проблемы и сбор исходной информации для разработки проекта бюджета;

- анализ и обобщение собранной информации, расчет научно обоснованных показателей деятельности организации, формирование проекта бюджета;

- оценку проекта бюджета;

- утверждение бюджета.

При сборе исходной информации предусматривается ответственность структурных подразделений по предоставлению информации с целью взаимоувязки необходимых показателей.

При формировании бюджетов для центров ответственности необходимым условием является использование метода «нулевого баланса». Бюджеты должны составляться не на основе затрат за прошедший период, а на базе запланированных мероприятий.

Бюджеты необходимо формировать на базе одного из альтернативных вариантов плана. Возможны следующие варианты: пессимистический, вероятностный и оптимистический. Пессимистический

вариант должен преследовать минимальную цель и требовать максимального сокращения имеющихся ресурсов. Вероятностный вариант должен ориентироваться на достижение максимальных целей при умеренном использовании ресурсов. Оптимистический вариант должен предусмотреть выполнение максимальной цели при эффективном использовании всех ресурсов.

Формируемые бюджеты должны отвечать следующим требованиям:

- бюджеты должны быть напряженными, но достижимыми, лишь сбалансированность мотивирует соблюдение бюджета;
- право на существование имеет только действительный бюджет, теневой бюджет недопустим;
- бюджет является обобщающим планом в натуральных и денежных единицах;
- ответственный за исполнение бюджета должен принимать участие в его разработке, для того чтобы со всей ответственностью отнестись к составлению бюджета;
- бюджет является своеобразной инструкцией к записи по счетам, он требует равенства планируемых и фактических данных;
- бюджет остается неизменным во время бюджетного периода.

Составленный бюджет должен проходить согласование со всеми службами организации, участвующими в его формировании, после чего он представляется на рассмотрение руководству. После одобрения руководством бюджет становится действующим. Он должен быть обязательно принят перед началом хозяйственного года для того, чтобы требуемые мероприятия могли быть своевременно выполнены. Бюджет имеет силу для целого временного периода. Меняющиеся данные, параметры или цели не ведут к изменению бюджета. Сведения об отклонениях, полученные в результате сравнения плановых и фактических показателей, учитываются на будущее к началу срока действия следующего бюджета.

На основании утвержденного бюджета строятся ежемесячные планы доходов и расходов, которые являются обязательными для исполнения всеми службами. Через эти планы осуществляется управление затратами и обеспечивается достижение необходимого уровня экономических показателей (объем продаж, чистая прибыль, рентабельность активов, норма прибыли и др.), без чего невозможно гибкое развитие организации.

Функции бюджета как средства контроля и оценки торговой деятельности организации и ее структурных подразделений раскрываются только тогда, когда прогнозируемые показатели сравниваются с



фактическими. Это достигается через составление отчетов о деятельности магазинов и организации в целом.

#### **7.4. Классификация бюджетов и их характеристика**

Бюджеты в широком смысле подразделяются на два основных вида:

- текущие (операционные) бюджеты, отражающие текущую деятельность организации;
- финансовый бюджет, представляющий собой прогноз финансовой отчетности.

В зависимости от поставленных задач различают также генеральные и частные бюджеты.

Бюджет, охватывающий общую деятельность организации, – это генеральный (общий) бюджет. Цель генерального бюджета – суммировать сметы и планы различных подразделений организации (частные бюджеты).

*Генеральный бюджет* состоит из операционного и финансового бюджетов.

В зависимости от целей сравнения и анализа показателей деятельности организации бюджеты делятся на статические (жесткие) и гибкие.

*Статический бюджет* – это бюджет организации, рассчитанный на конкретный уровень деловой активности. Доходы и расходы планируются исходя из одного уровня реализации. Все бюджеты, входящие в генеральный бюджет, являются статическими. При сравнении статического бюджета с фактически достигнутыми результатами не учитывается реальный уровень деятельности организации, т. е. все фактические результаты сравниваются с прогнозируемыми вне зависимости от достигнутого объема реализации.

Таким образом, статический бюджет отражает сам факт достигнутого результата. С его помощью сравнивают и анализируют только абсолютные значения показателей как в денежном, так и процентном отношениях.

Возможности более детального анализа статический бюджет не предоставляет. В этих целях используется гибкий бюджет.

*Гибкий бюджет* – это бюджет, адаптированный под различные уровни товарооборота. Гибкий бюджет учитывает изменение издержек в зависимости от изменения объема товарооборота и представляет собой динамическую базу сравнения достигнутых результатов с запланированными показателями. Если в статическом бюджете издержки планируются, то в гибком они рассчитываются.

В основе составления гибкого бюджета лежит разделение затрат на переменные и постоянные. Если в статическом бюджете затраты планируются, то в гибком бюджете они рассчитываются. В идеальном случае гибкий бюджет составляется после анализа влияния изменений объема реализации на каждый вид затрат.

Для переменных затрат определяют норму в расчете на единицу продукции, т. е. рассчитывают размер удельных переменных затрат. На основе этих норм в гибком бюджете определяют общую сумму переменных затрат в зависимости от уровня реализации.

Постоянные затраты не зависят от объемов реализации, их сумма остается неизменной как для статического, так и для гибкого бюджетов.

В отличие от финансовой отчетности, формы бюджетов нестандартизированы. Их структура зависит от объекта планирования, размера организации и степени квалификации разработчиков.

Бюджеты могут разрабатываться на годовой основе (с разбивкой по месяцам) и основе непрерывного планирования (в течение I квартала пересматривается смета на II квартал и составляется смета на I квартал следующего года, бюджет все время проецируется на год вперед).

Целью *финансового бюджета* является разработка прогнозного баланса организации, который является результатом ее финансовых и нефинансовых операций. Он составляется с использованием плана прибылей и убытков, бюджета капитальных вложений и прогноза движения денежных средств.

*Бюджет капитальных вложений* определяет направления капитальных вложений и получение инвестиционных ресурсов для них. Информация, касающаяся долгосрочных капиталовложений, влияет на бюджет наличности, затрагивая вопросы выплаты процентов за кредиты, прогнозный отчет о прибыли и убытках, прогнозный баланс, изменяя сальдо на счетах основных средств и других долгосрочных активов.

*Бюджет денежных средств* является важнейшим документом по управлению текущим денежным оборотом организации. С его помощью обеспечивается оперативное финансирование всех хозяйственных операций. На основе бюджета денежных средств фиксируется поиск изменений в платежеспособности организации, а также оценивается потребность в привлечении заемного капитала. Изменения денежных средств за период определяются денежными потоками, представленными, с одной стороны, притоком денежных средств, а с другой стороны – их оттоком.

*Прогнозный баланс (бюджет формирования и распределения фи-*

нансовых ресурсов) позволяет представить общую картину имущественного и финансового состояния организации по прошествии бюджетного периода.

Для его разработки необходимо спрогнозировать остатки по основным балансовым статьям (денежные средства, дебиторская задолженность, запасы, долгосрочные активы, кредиторская задолженность, долгосрочные пассивы и др.).

## 7.5. Разработка и реализация бюджета торговой организации

Генеральный бюджет торговой организации состоит из операционного и финансового бюджетов.

Операционный (текущий) бюджет отражает текущую деятельность центров ответственности и организации в целом. Финансовый бюджет представляет прогнозную информацию о финансовом состоянии торговой организации.

В таблице 6 представлена структура главного бюджета торговой организации.

Таблица 6 – Структура главного бюджета торговой организации

Составная часть бюджета	Вид бюджета
Операционный бюджет	Бюджет реализации
	Бюджет товарных запасов на конец планируемого периода
	Бюджет закупок товаров
	Бюджет себестоимости продаж
	Бюджет валовой прибыли
	Бюджет переменных затрат
	Бюджет постоянных затрат
	План прибылей и убытков
Финансовый бюджет	Бюджет капитальных вложений
	Бюджет денежных средств
	Прогнозный баланс

Перед составлением бюджета (плана) о прибылях и убытках следует предварительно составить следующие бюджеты:

- бюджет реализации;
- бюджет товарных запасов;
- бюджет закупок товаров;

- бюджет себестоимости проданных товаров;
- бюджет валовой прибыли;
- бюджет переменных издержек обращения;
- бюджет постоянных издержек обращения.

Разработка операционного бюджета начинается с определения плана товарооборота, т. е. с формирования *бюджета реализации*. Это связано с тем, что от величины и стоимости реализации во многом зависят все остальные экономические показатели торгового объекта (объем товарных запасов, размер издержек обращения, прибыль и др.). Данный момент планирования предполагает исследование рынка, определение динамики спроса с учетом сезонных колебаний и иных факторов, изучение стратегии конкурентов и т. п. Бюджет реализации формируется как «сверху вниз» на базе стратегического планирования (например, исходя из емкости рынка, доли на рынке), так и «снизу вверх», принимая во внимание спрос на отдельные товары и потребности в них отдельных покупателей. Основным источником информации при составлении бюджета реализации являются данные отдела маркетинга.

При разработке бюджета реализации руководству организации следует принять во внимание все внешние ограничения и прогнозные оценки, касающиеся особенностей данного вида деятельности и рыночной ситуации (например, возможные действия конкурентов или эластичность цен на товары), а также оценку общеэкономических факторов бизнеса, действие которых относится к планируемому периоду (например, ожидаемый темп инфляции или изменение налоговой политики). Разработчики бюджетов должны принимать во внимание и качественные факторы, такие как возможные колебания спроса или влияние предполагаемых изменений спецификации либо ассортимента товаров. Только после тщательной оценки всех факторов (внешних и внутренних), которые могут повлиять на объем продажи продукции, следует приступать к составлению бюджета.

Бюджет реализации выглядит как документ, в котором приведены объемы продаж, цены и выручка по всей номенклатуре товарных запасов.

Неправильная оценка предполагаемого объема реализации может привести к «перекосам» в политике найма персонала. Если бюджет производства занижен, оценка требуемой численности рабочих также даст величину, которая будет ниже реальной потребности (в случае переоценки объема производства штат сотрудников окажется, наоборот, переукомплектованным). Кроме того, возникнут дополнительные затраты (например, на оплату сверхурочного труда), которые приве-

дут к разного рода нежелательным последствиям (например, необходимость оплаты сверхурочных снизит объем свободных денежных средств организации и не позволит направить их на другие, может быть более полезные, цели). Таким образом, в этом вопросе еще раз проявляется необходимость серьезной координации бюджетов.

После установления планируемого объема реализации разрабатывается бюджет товарных запасов, на основе которого составляют бюджеты закупок, трудовых затрат и переменных издержек обращения.

*Бюджет товарных запасов* представляет собой расчет потребности торговой организации в товарных ресурсах и разработку мероприятий по организации их закупок в необходимых размерах. Товарные запасы в организациях розничной торговли представляют собой материальную основу розничного товарооборота и находятся в балансовой взаимосвязи с розничным товарооборотом. Расчет данного показателя производится по формуле

$$ТЗн + П = Р + ТЗк,$$

где  $ТЗн$  и  $ТЗк$  – товарные запасы на начало и конец года, р.;

$П$  – объем закупки товаров, р.;

$Р$  – объем реализованных товаров, р.

Товарные ресурсы, характеризующие объем предложения товаров, должны превышать розничный товарооборот, определяющий платежеспособный спрос, на величину оптимального товарного запаса, т. е. запаса, величина которого будет достаточна, с одной стороны, для организации бесперебойной торговли и, с другой стороны, не приведет к затовариванию и замораживанию товарной массы.

Величина товарных запасов и эффективность их использования определяются рядом факторов:

- объемом и структурой розничного товарооборота;
- соотношением спроса и предложения на товары;
- порядком организации закупок товаров;
- уровнем цен и динамикой;
- физико-химическими свойствами товаров;
- состоянием материально-технической базы магазина и т. д.

При планировании товарных запасов могут быть использованы статистические, технико-экономические и экономико-математические методы.

Товарные запасы планируются и учитываются в абсолютных и от-

носительных показателей. Относительным показателем, позволяющим определить степень соответствия величины товарного запаса потребностям развития товарооборота, является уровень товарных запасов в днях оборота, рассчитываемый как отношение товарного запаса на определенную дату к однодневному товарообороту.

Уровень товарных запасов характеризует обеспеченность ими на определенную дату и показывает, на сколько дней торговле хватит этого запаса.

Период, в течение которого товарные запасы находятся в сфере обращения, называется временем товарного обращения – товарооборачиваемостью.

Основным показателем, характеризующим эффективность использования товарных запасов, является товарооборачиваемость, рассчитанная в днях к товарообороту и в разгах.

Товарооборачиваемость в днях к товарообороту характеризует время обращения средств, участвующих в формировании товарных запасов, и рассчитывается отношением средних товарных запасов за период к однодневному товарообороту.

Товарооборачиваемость в разгах определяется отношением товарооборота за период к средним товарным запасам за период. Товарооборачиваемость показывает число дней или оборотов, за которое оборачивается средний товарный запас.

На основе данных об объемах реализации, целевых товарных запасах на начало и конец периода и ценах на товары определяются потребности в товарных запасах, а исходя из нее – объемы закупок и общая величина расходов на их приобретение, т. е. *бюджет закупок товаров* (таблица 7).

Таблица 7 – **Бюджет закупок товаров**

Показатели	Товарные группы		
	А	В	С
1. Товарные запасы на конец года			
2. Объем реализации			
3. Естественная убыль			
4. Прочее выбытие товаров			
5. Итого потребности в товарных запасах			
6. Товарные запасы на начало года			
7. Необходимая закупка (стр. 5 – стр. 6)			

На основе данных бюджета покупной стоимости товаров без НДС

бюджетом расходов на реализацию, бюджетом расходов на управление разрабатывается *бюджет себестоимости реализованных товаров*, который служит платформой для составления *сводного расчета операционных финансовых результатов*, отражающего прибыли (убытки) торговой организации от основных (операционных) видов деятельности.

Далее разрабатываются бюджеты постоянных и переменных издержек обращения.

*Бюджет расходов на реализацию* включает прогнозную оценку накладных расходов на реализацию продукции. Постатейный состав расходов определяется спецификой деятельности организации. Частично коммерческие расходы могут быть переменными (например, комиссионные агентам), частично условно-переменными (затраты на транспортировку) и условно-постоянными (реклама и продвижение товаров) или просто постоянными (твердый оклад сотрудников коммерческой службы).

*Бюджет управленческих расходов* включает прогнозные оценки административных накладных расходов. Постатейный состав, так же как и у расходов на реализацию, определяется различными факторами, однако среди расходов на управление преобладают постоянные затраты, которые организация вынуждена нести для поддержания бизнеса.

Конечная цель операционного бюджета заключается в разработке прогнозного отчета о прибылях и убытках по центрам ответственности (объектам розничной торговли) и в рамках торговой организации в целом.

План прибылей и убытков торговой организации представлен в виде таблицы 8.

Таблица 8 – План прибылей и убытков торговой деятельности

Показатели	Торговые точки (товарные группы)								Итого	
	А		Б		В		Другие		в сум- ме, тыс. р.	в про- цен- тах
	в сум- ме, тыс. р.	в про- цен- тах	в сум- ме, тыс. р.	в про- цен- тах	в сум- ме, тыс. р.	в про- цен- тах	в сум- ме, тыс. р.	в про- цен- тах		
1. Выручка от реализации										
2. Себестоимость реализации										
3. Валовая прибыль										
4. Переменные из-										

держки обращения										
5. Маржинальная прибыль (стр. 3 – стр. 4)										

Окончание таблицы 8

Показатели	Торговые точки (товарные группы)								Итого	
	А		Б		В		Другие		в сум- ме, тыс. р.	в про- цен- тах
	в сум- ме, тыс. р.	в про- цен- тах	в сум- ме, тыс. р.	в про- цен- тах	в сум- ме, тыс. р.	в про- цен- тах	в сум- ме, тыс. р.	в про- цен- тах		
6. Постоянные издержки										
7. Прибыль от текущей деятельности										
8. Налог на прибыль										
9. Чистая прибыль										

*Прогнозный отчет о прибылях и убытках (бюджет доходов и расходов)* позволяет рассчитать основные показатели финансовой результативности деятельности за бюджетный период. Для его разработки необходимо спрогнозировать объем реализации, себестоимость реализованной продукции, коммерческие и управленческие расходы, расходы финансового характера (проценты к выплате по кредитам и займам), прочие расходы и доходы, налоги к уплате и др. Большая часть исходных данных формируется в ходе построения операционных бюджетов (например, объем продаж и себестоимость). Величину налоговых и некоторых других платежей можно рассчитать пропорционально другим, известным показателям деятельности (например, суммы налоговых платежей можно оценить, зная ставки различных налогов и налоговые базы), другие – просто оценить исходя из планируемых мероприятий и опыта прошлых периодов (например, расходы на повышение квалификации персонала).

Цель составления финансового бюджета – разработка прогнозируемого баланса, который является результатом как финансовых, так и нефинансовых операций организации. Он составляется с использованием плана прибылей и убытков, бюджета капитальных вложений и прогноза потока денежных средств.

В финансовом бюджете количественные оценки доходов и расходов, приводимые в операционном бюджете, трансформируются в денежные. Его основной целью является отражение предполагаемых источников поступления финансовых средств и направлений их ис-



пользования.

В состав финансового бюджета входят:

- бюджет инвестиций и денежных средств;
- прогнозный бухгалтерский баланс.

В *бюджете инвестиций (капитальных затрат)* отражается информация о планируемых объемах и направлениях инвестиций в развитие бизнеса, в *бюджете денежных потоков* – информация о притоке и оттоке денежных средств по направлениям: временным периодам (месяцам, кварталам), видам деятельности (операционная, финансовая, инвестиционная и т. д.).

*Бюджет денежных средств (прогноз денежных потоков)* представляет собой план поступления денежных средств и платежей на будущий период. С его помощью прогнозируются конечные остатки на счетах денежных средств, необходимые для составления прогнозного бухгалтерского баланса, а также выявляются периоды излишка финансовых ресурсов или их нехватки.

Последним шагом в процессе подготовки главного (сводного) бюджета является разработка прогнозного бухгалтерского баланса.

*Прогнозный баланс (бюджет формирования и распределения финансовых ресурсов)* позволяет представить общую картину имущественного и финансового состояния организации по истечении бюджетного периода. Для его разработки необходимо спрогнозировать остатки по основным балансовым статьям (денежные средства, дебиторская задолженность, запасы, долгосрочные активы, кредиторская задолженность, долгосрочные обязательства и др.).

Составление подробного сводного бюджета является серьезным подспорьем для руководства торговой организации в обеспечении контроля эффективности использования инвестированных средств и позволяет четко определить цели и задачи, стоящие перед ним в планируемом периоде.

Таким образом, система бюджетирования, основанная на контролируемом прогнозе, в современной экономике является одним из наиболее передовых методов управления.

## **Тема 8. ПРИМЕНЕНИЕ КОНТРОЛЛИНГА ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ОПЕРАТИВНОСТИ ВНУТРЕННЕЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ИНФОРМАЦИИ**

### **8.1. Сущность контроллинга. Схема применения элементов**

## **контроллинга в отчетности торговой организации**

Термин «контроллинг» обозначает концепцию управления, которая синтезирует в себе управленческий учет, планирование, контроль и аналитическую работу.

Основные задачи, которые позволяет решить контроллинг, следующие:

- добиться прозрачности и ясности взаимозависимостей и взаимовлияний процессов в торговой организации (показать менеджерам, что происходит внутри организации);
- сформировать информационную основу для принятия управленческих решений;
- разработать цели организации в целом и ее структурных подразделений и обеспечить достижение этих целей.

Таким образом, контроллинг как система будет способствовать, во-первых, оптимизации информационной поддержки менеджмента за счет своей информационно-аналитической составляющей; во-вторых, повышению эффективности управления торговой организацией, так как помимо информационно-аналитической функции выполняет ряд других (учет, планирование, контроль и т. д.); в третьих, обеспечению прозрачности взаимозависимых процессов в торговой организации.

Управленческий учет является одним из основных инструментов контроллинга.

При сопоставлении сущности управленческого учета в широком смысле этого понятия и концепции контроллинга выявлены несомненные преимущества контроллинга перед управленческим учетом.

Главное преимущество контроллинга состоит в системной коммуникации управленческих функций, во взаимосвязи между ними, формировании единой информационной базы, координации мер по достижению стоящих перед организацией целей.

В то же время управленческий учет представляет собой конгломерат, т. е. механическое соединение разрозненных, слабо связанных друг с другом управленческих функций.

Контроллинг, в отличие от управленческого учета, отдает предпочтение предварительному, а не последующему анализу и контролю. При этом рассматриваются и оцениваются различные ориентированные на стратегические цели организации, создается система информационного обеспечения всех управленческих служб организации.

В процессе хозяйственной деятельности накапливаются информа-

ция об отклонениях от плановых заданий, норм, нормативов, ориентиров, данные о причинах и виновниках отклонений. Полученная информация используется для анализа выявленных отклонений, всестороннего обсуждения его результатов со специалистами различных управленческих подразделений; преобразования полученных в ходе обсуждения идей, взглядов, мнений в форму управленческих решений.

В основе контроллинга лежит ориентация всей деятельности организации на требования рынка, запросы потребителей, а поэтому значительное внимание в системе контроллинга уделяется изучению потребительского спроса, уровня конкуренции, цен и других маркетинговых показателей. Деятельность организации ориентируется на определенную рыночную нишу, запросы потребителей и клиентов, систему сбыта, рекламы, стимулирования спроса и, в то же время, на получение намеченной прибыли. Поэтому планирование объема продаж товаров, работ, услуг, доходов, расходов и финансовых результатов основывается не только на маркетинговом анализе, но и на исследовании безубыточности деятельности, поиске на стадии планирования внутрихозяйственных резервов снижения постоянных и переменных издержек обращения, возможностей оптимизации уровня отпускных цен и т. д.

В литературе по управленческому учету методика анализа безубыточности деятельности организации рассматривается очень подробно, однако, в отличие от системы контроллинга, такой анализ не увязывается с изучением рынка, оценкой потенциальных возможностей реализации того объема товаров, продукции, работ, услуг, который обеспечит безубыточную работу организации. Он не ориентируется на выработку мер по обеспечению убыточности.

В системе контроллинга, как и в управленческом учете, значительная роль принадлежит учету затрат по местам их возникновения (структурным подразделениям), центрам ответственности, носителям издержек, элементам и статьям затрат и др. Однако в системе контроллинга больше внимания уделяется оценке обоснованности затрат, поиску причинно-следственных связей между затратами и результатами, разграничению уровня ответственности за расходы и доходы. При этом по местам возникновения затрат и центрам ответственности учитывают не только затраты, но и объем продаж, производительность труда, финансовые результаты и т. д.

Данные о затратах и результатах группируют по местам их возникновения и центрам ответственности уже на стадии планирования с использованием одной и той же методики распределения затрат, способов оценки активов и списания их стоимости, что необходимо для

сопоставления отчетных и плановых показателей.

Данные единого бухгалтерского учета входят в информационную систему контроллинга наряду с нормативной, плановой, маркетинговой информацией, обеспечивая любые потребности управленческих служб в достоверных и полных сведениях об управляемом объекте.

## 8.2. Принципы контроллинга

В основу контроля исполнения планов (бюджетов) заложены следующие принципы:

- сочетание текущего и итогового контроля;
- обеспечение контроля исполнения планов по организации в целом и отдельным структурным подразделениям;
- определение причин и виновников отклонений от исполнения плана;
- сочетание персональной и коллективной ответственности за исполнение планов;
- рациональное закрепление контрольных показателей за ответственными лицами;
- рациональный формат отчетов об исполнении планов.

Принцип сочетания текущего и итогового контроля означает, что контроль должен осуществляться как в конце, так и в течение планового периода. Итоговый контроль оценивает работу ответственных за исполнение бюджета лиц и создает предпосылки для проведения изменений в деятельности организации. Но он не может оперативно реагировать на возникающие при этом отклонения.

Например, в организации в течение месяца наблюдался стабильный перерасход энергоресурсов. Итоговый отчет позволит отреагировать на данное обстоятельство и принять необходимые меры только по окончании периода. Поэтому необходим текущий контроль для обеспечения промежуточных результатов исполнения плана непосредственно в ходе отчетного периода.

Возможный вариант отчета об исполнении плана реализации товаров представлен в виде таблицы 9.

Таблица 9 – Отчет об исполнении плана реализации товаров

Товарная группа	Выручка фактическая, тыс. р		Выручка плановая, тыс. р		Отклонение (+; -)	
	за декаду	с начала квартала	за декаду	с начала квартала	за декаду	с начала квартала
Товар 1						

Товар 2						
...						
Товар <i>n</i>						

Такой отчет составляется ежедекадно и отражает фактическое и плановое значение выручки от реализации товаров, возникшее между ними отклонение за минувшую декаду и с начала квартала нарастающим итогом.

В соответствии с принципом обеспечения контроля исполнения планов по торговой организации в целом и по отдельным центрам финансовой отчетности отчет об исполнении планов должен создаваться не только в виде консолидирующего отчета, суммирующего результаты деятельности отдельных структурных единиц и направлений бизнеса, но и в виде отчетов отдельных центров финансовой отчетности.

Реализация названного принципа необходима как с точки зрения оценки результатов деятельности отдельных структурных единиц, так и с точки зрения определения факторов, которые сказались на результатах деятельности организации.

Реализация принципа определения причин и виновников отклонений от исполнения плана предполагает, что наряду с величиной возникших отклонений отчеты должны содержать информацию о причинах возникших отклонений (о факторах, вызвавших данное отклонение) и их виновниках. В ряде случаев отклонения могут возникать независимо от конкретных лиц. Поэтому в рассматриваемом контексте виновник – это не только должностная единица, из-за действия (или бездействия) которой возникло отклонение, но и должностная единица, способная прокомментировать данное отклонение, указать на его причину. В этом смысле в отчетах об исполнении планов желательно разделять регулируемые и нерегулируемые (подконтрольные и неподконтрольные) показатели, т. е. на которые данный центр финансовой отчетности может и не может оказывать влияние.

В соответствии с принципом сочетания персональной и коллективной ответственности за исполнение планов ответственность должна быть распределена между всеми лицами, задействованными в их реализации. При этом степень ответственности должна находиться в прямой зависимости от возможности влияния данного лица на результаты деятельности.

Принцип рационального закрепления контрольных показателей за

ответственными лицами предполагает следующее:

- количество контрольных показателей должно быть оптимальным, т. е. показателей должно быть достаточно для обеспечения адекватного контроля;

- закрепление контрольных показателей за конкретными лицами должно быть обоснованным, т. е. контролироваться должны те показатели, на которые данное лицо способно оказать влияние.

Использование принципа рационального формата отчетов об исполнении планов предполагает, что объем содержащейся в отчете информации должен быть необходимым и достаточным. Таким образом, отчет должен быть:

- достаточно кратким во избежание рассеивания внимания, при этом чем выше уровень получателя отчета в служебной иерархии, тем более лаконичным должен быть отчет;

- достаточно полным, чтобы предвосхитить возможные вопросы пользователя.

Для одновременного выполнения обоих требований можно воспользоваться следующим подходом. В случае отсутствия существенных отклонений от плана отчет готовится в краткой стандартной форме. В случае наличия существенного отклонения по какому-либо показателю проводится «разукрупнение» показателя, детализация отчета с выделением факторов и виновников, которые вызвали данное отклонение. Например, в консолидированном отчете группы организаций по выполнению бюджета доходов и расходов результаты деятельности каждого объекта торговли представлены в виде строк «Доход», «Расход», «Финансовый результат». Если по какому-либо из объектов торговли наблюдается отклонение, к консолидированному отчету прилагается отчет по выполнению бюджета доходов и расходов данного объекта торговли, отражающий факторы, повлиявшие на выполнение им плана.

Таким образом, контроллинг интегрирует в единую систему учет, планирование, контроль и анализ на основе целей функционирования. Основой контроллинга является текущее сопоставление плановых (нормативных) и фактических показателей.

## СЛОВАРЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА

**Безубыточности точка (breakeven point)** – размер дохода, при котором суммы доходов и расходов равны. Этот показатель может быть представлен в единицах (как результат отношения постоянных затрат к маржинальной прибыли на единицу) или в денежном выражении (как результат отношения постоянных затрат к доле маржинальной прибыли на единицу).

Точка безубыточности соответствует объему реализации, начиная с которого выпуск продукции должен приносить прибыль. Рассчитанный объем реализации (выпуска) продукции сопоставляется с проектной мощностью создаваемого предприятия. Точка безубыточности рассчитывается как отношение величины постоянных расходов к разности цены продукции и величины переменных расходов, деленной на объем реализации продукции.

**Бюджет (budget)** – информация о планируемых или ожидаемых доходах, расходах, активах и обязательствах. Бюджет представляет собой директивный план будущих операций и используется для планирования, контроля и оценки эффективности деятельности. Также иногда называется планом по прибыли (profit plan).

**Бюджет в натуральном выражении (physical budget)** – бюджет, сформированный не в денежном выражении, а в натуральных показателях, таких как единицы готовой продукции, материалов, количество сотрудников или отработанные часы.

**Бюджет гибкий (flexible budget)** – бюджет, показатели которого могут регулироваться в зависимости от уровня деятельности. Это может быть переменный бюджет, данные которого составляют фиксированные суммы плюс переменные от объема деятельности, или ступенчатый бюджет, состоящий из серии детальных финансовых бюджетов. Из всех них можно выбрать бюджет, приемлемый для любого уровня фактической деятельности, чтобы оценить фактические затраты и расходы.

**Бюджет главный (master budget)** – бюджет, который консолидирует все подбюджеты в общий план и на основе которого производится управление. Обычно охватывает период, равный одному году. В его состав входит также финансовая отчетность (включающая отчет о финансовых результатах, баланс и отчет о движении денежных средств), операционный бюджет и бюджет продаж. Помимо указанного в его состав может входить бюджет капитальных вложений, который в течение периода планирования корректируется таким образом, чтобы на его основе можно было координировать деятельность. Называется также общим бюджетом (comprehensive budget).

**Бюджет динамический (continuous budget, multiple budget, rolling budget)** – динамическое прогнозирование финансовых операций на ряд ближайших периодов (недель, месяцев или кварталов). В конце каждого периода та часть бюджета, которая соответствует прошедшему периоду, удаляется, а новый раздел бюджета за аналогичный по продолжительности период добавляется.

**Бюджет закупок (purchasing budget)** – план затрат и времени на определенный период, которые необходимы для обеспечения материальных потребностей предприятия, предусмотренных бюджетом, по материалам.

**Бюджетирование, планирование (budgeting)** – процесс планирования движения ресурсов по предприятию на заданный будущий период и (или) проект.

**Валовая прибыль (gross profit, gross margin)** – разница между чистой реализацией и себестоимостью реализованных товаров.

**Внутренняя норма прибыли (internal rate of return)** – ставка дисконтирования, при которой чистая текущая стоимость денежных выплат и поступлений равна нулю. Называется также нормой прибыли с поправкой на время (time-adjusted rate of return). Внутренняя норма прибыли (внутренний предельный уровень доходности) – специальная ставка дисконта, при которой суммы поступлений и отчислений денежных средств дают нулевую чистую текущую приведенную стоимость, т. е. приведенная стоимость денежных поступлений равна приведенной стоимости отчислений денежных средств.

**Доля маржинальной прибыли (contribution margin ratio)** – отношение маржинальной прибыли к чистой реализации. Доля маржинальной прибыли может измеряться для отдельной единицы либо для всей суммы реализации и маржинальной прибыли предприятия.

**Доходы (revenues, income)** – поступления за период, другие формы повышения стоимости активов хозяйственной единицы либо изменение состояния ее обязательств (или комбинации того и другого) от поставки или производства продукции, предоставления услуг или других операций, являющихся основной деятельностью хозяйственной единицы. Доход – это увеличение экономических выгод в результате поступления активов (денежных средств, иного имущества), погашения обязательств, приводящее к увеличению капитала этой организации, за исключением вкладов участников (собственников имущества).

**Запасы, складские запасы, товарно-материальные запасы (inventory)** – запасы или изделия, используемые для поддержания производства (сырье и изделия для незавершенного производства), поддержания деятельности (текущий ремонт и обслуживание, ремонт



и технологические запасы) и обслуживания клиентов (готовые товары и запасные детали); складские запасы, определяемые как изделия, закупленные для перепродажи, включающие незавершенное производство и сырье. Складские запасы всегда оцениваются по цене закупки и не содержат добавочной себестоимости в отличие от традиционной практики исчисления себестоимости, при которой прибавляются прямые трудозатраты, а накладные расходы резервируются в ходе незавершенного производства.

**Инвестиции (investment)** – расходы на приобретение собственности или других активов с целью получения прибыли, приобретенный актив, т. е. расходы, произведенные в ожидании будущего дохода.

**Калькуляция себестоимости (costing)** – накопление и отнесение затрат на объекты учета затрат (единицы продукции, подразделения), для которых требуется раздельная калькуляция или оценка.

**Калькуляция себестоимости позаказная (job order costing)** – метод учета затрат, при котором затраты накапливаются на отдельные заказы (работы). Заказом (работой) может являться производство изделия или услуги (например, ремонт автомашины или лечение пациента в больнице).

**Калькуляция себестоимости полной (full costing)** – отнесение всех возможных статей затрат на объект учета затрат (продукцию, например), как правило, для целей ценообразования, оценки прибыльности продукции и оценки запасов.

**Калькуляция себестоимости попроцессная (process costing)** – метод учета затрат, при котором затраты вначале собираются по бизнес-процессам, а затем относятся на отдельные центры затрат и каждую единицу продукции.

**Калькуляция себестоимости по прямым затратам, директ-костинг (direct costing)** – калькуляция, при которой в расчет принимаются только прямые производственные затраты, а косвенные учитываются как затраты периода; обычно применяется только для нужд управленческого учета.

**Калькуляция себестоимости по фактическим затратам (система) (actual costing)** – метод калькуляции себестоимости, при котором в себестоимость продукции включаются фактические прямые затраты на материалы и труд, а также производственные накладные расходы.

**Косвенные затраты (burden, indirect cost)** – элемент затрат, относящийся к одному или нескольким объектам, однозначную связь которого с конкретным объектом экономически обосновать невозможно. Косвенными затратами являются все затраты, кроме прямых материальных и трудовых затрат. Они называются также накладными

расходами (overhead cost). К ним относятся любые затраты, которые невозможно непосредственно отнести на единственный результирующий объект затрат. Эти затраты распределяются на несколько результирующих объектов затрат или хотя бы на один промежуточный объект затрат.

К накладным (косвенным) расходам относятся расходы, связанные с организацией и управлением производством продукции, выполнением работ, оказанием услуг, относящихся к деятельности организации в целом (содержание аппарата управления и обслуживающего персонала, включая заработную плату, отчисления в государственные внебюджетные фонды, аренда помещений, отопление, освещение, водоснабжение, текущий ремонт и прочие косвенные расходы).

**Лeverедж капитала (capital leverage)** – соотношение между собственными и заемными средствами компании.

**Ликвидность (liquidity)** – способность активов обращаться в денежные средства. Измеряется с помощью коэффициентов. Является мерой соотношения между денежными средствами или легко реализуемыми активами и потребностью предприятия в этих средствах для погашения наступивших обязательств; показатель скорости возможной реализации тех или иных активов при сохранении их стоимости.

**Маржинальная прибыль (contribution margin, marginal contribution)** – разность между доходом от реализации и переменными затратами. Для достижения точки безубыточности маржинальная прибыль должна покрыть постоянные затраты.

**Маржинальная прибыль на единицу реализованной продукции (contribution margin per unit)** – маржинальная прибыль, рассчитанная на единицу продукции.

**Маржинальная стоимость (marginal cost)** – величина, на которую изменится стоимость продукции или услуг при изменении уровня деятельности в случае применения метода калькуляции по прямым затратам.

**Маржинальный анализ (marginal analysis)** – анализ себестоимости продукции или услуг, эффективности принимаемых решений с применением метода калькуляции по прямым затратам.

**Маржинальный доход (marginal revenue)** – величина, на которую увеличится доход при изменении уровня деятельности в случае применения метода калькуляции по прямым затратам.

**Переменные затраты (variable cost)** – операционные затраты, которые прямо и пропорционально изменяются при изменении объема производства или реализации, использования мощностей. Примерами являются потребленные материалы, прямые трудозатраты, производственная электроэнергия, а также комиссионные с продаж.

**Период окупаемости (payback period)** – период времени, необходимый для возмещения инвестиций. В российской практике данное понятие чаще называют сроком окупаемости. **Сроком окупаемости** («простым» сроком окупаемости) называется продолжительность периода от начального момента до момента окупаемости. Начальный момент указывается в задании на проектирование (обычно это начало нулевого шага или начало операционной деятельности). Моментом окупаемости называется тот наиболее ранний момент времени в расчетном периоде, после которого текущий чистый доход становится и в дальнейшем остается неотрицательным.

**Постоянные затраты (fixed cost, constant cost)** – элемент затрат или расходов, который не зависит от объема деятельности в краткосрочном периоде.

**Прибыль (earnings; income, profit)** – 1) превышение доходов над расходами за учетный период; чистое увеличение акционерного капитала предприятия в результате деятельности за учетный период (иногда используется как синоним чистого дохода, чистой прибыли и выручки); 2) разность между доходами и расходами.

**Прибыль на инвестированный капитал (return on investment)** – отношение прибыли к инвестициям, направленным на получение данной прибыли. Инвестиции могут быть выражены либо как акционерный капитал, общий основной капитал, либо как активы.

**Производственная себестоимость (production cost, manufacturing cost)** – стоимость материалов, труда и накладных расходов, потребленных в процессе производства продукции или услуг. В эту себестоимость не включаются затраты на реализацию.

**Производственные накладные расходы (production overhead cost, manufacturing overhead cost)** – часть себестоимости продукции, в которую не входят прямые материальные затраты и прямые трудовые затраты. В ее состав могут входить административные расходы, затраты на электроэнергию и содержание зданий.

**Прямые затраты (direct cost)** – затраты, связанные непосредственно с одним объектом учета затрат.

**Прямые материальные затраты (direct material cost)** – количество материала, напрямую связанное с определенным объектом учета затрат, стоимость которого определяется по цене единицы непосредственно использованного материала.

**Себестоимость (cost price)** – затраты на производство и (или) реализацию одного изделия.

**Себестоимость единицы продукции (unit cost)** – себестоимость одной единицы продукции или одной единицы элемента его себесто-

имости. Рассчитывается делением общей себестоимости на общее число единиц.

**Себестоимость продукции (product cost)** – сумма прямых материальных и трудовых затрат, а также производственных накладных расходов, отнесенных на продукцию, произведенную в отчетном периоде. Товары учитываются в запасах по своей производственной себестоимости.

**Управленческий учет (management accounting)** – идентификация, измерение, накопление, проведение анализа, подготовка, интерпретация и предоставление финансовой и иной информации, необходимой управленческому звену предприятия для осуществления планирования, оценки и контроля хозяйственной деятельности, принятия управленческих решений. Эта информация позволяет также организовать оптимальное использование ресурсов предприятия и контроль полноты их учета.

**Условно-постоянные затраты, полупостоянные затраты (semifixed cost)** – затраты, в которых могут быть выделены постоянные и переменные элементы. Например, затраты на производственную электроэнергию включают как постоянный компонент на запуск, обслуживание и подготовку оборудования, так и чисто переменный компонент, связанный непосредственно с производством продукции. При нормальном уровне производства постоянная компонента в этом случае незначительна, однако при снижении выработки она может стать очень существенной. В краткосрочной перспективе условно-постоянные затраты ведут себя как постоянные, а в долгосрочной – как переменные. Они называются также условно-переменными затратами (semivariable cost).

**Финансовый леведредж, финансовый рычаг, финансовая зависимость (financial leverage)** – соотношение заемных и собственных средств предприятия. Финансовый леведредж как соотношение собственного и заемного капиталов означает потенциальную возможность влиять на прибыль предприятия путем изменения объема и структуры долгосрочных пассивов. Его уровень измеряется отношением темпа прироста чистой прибыли к темпу прироста валового дохода (дохода до выплаты процентов и налогов).

**Ценообразование по принципу «себестоимость плюс» (cost-plus pricing)** – метод ценообразования, по которому цена реализации определяется путем прибавления процента или суммовой наценки к стоимости продукции, как бы она не определялась.

**Чистая прибыль (net income, net earnings)** – прибыль за период за вычетом из нее всех расходов за этот период.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

**Астахов, В. П.** Бухгалтерский (финансовый) учет : учеб. пособие / В. П. Астахов. – М. : Юрайт, 2011. – 955 с.

**Апчерч, А.** Управленческий учет: принципы и практика : [пер. с англ.] / А. Апчерч. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 952 с.

**Баканов, М. И.** Управленческий учет: торговая калькуляция : учеб. пособие / М. И. Баканов, В. А. Чернов. – М. : ЮНИТИ-Дана, 2008. – 255 с.

**Баханькова, Е. Р.** Бухгалтерский управленческий учет : учеб. пособие / Е. Р. Баханькова. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 255 с.

**Вахрушина, М. А.** Управленческий анализ : учеб. пособие / М. А. Вахрушина. – М. : Омега-Л, 2008. – 399 с.

**Вахрушина, М. А.** Управленческий анализ. Выбор оптимального решения : учеб. / М. А. Вахрушина. – М. : Омега-Л, 2004. – 432 с.

**Воронова, Е. Ю.** Управленческий учет : учеб. / Е. Ю. Воронова. – М. : Юрайт, 2012. – 551 с.

**Друри, К.** Управленческий и производственный учет : учеб. : [пер. с англ.] / К. Друри. – М. : ЮНИТИ-Дана, 2002. – 1071 с.

**Друри, К.** Управленческий учет для бизнес-решений : учеб. : [пер. с англ.] / К. Друри. – М. : ЮНИТИ-Дана, 2003. – 655 с.

**Иванов, В. В.** Управленческий учет для эффективного менеджмента / В. В. Иванов, О. К. Хан. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 208 с.

**Ивашкевич, О. В.** Управленческий учет и анализ в розничной торговле одеждой : учеб. пособие / О. В. Ивашкевич. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 127 с.

**Ивашкевич, В. Б.** Практикум по управленческому учету и контроллингу : учеб. пособие / В. Б. Ивашкевич. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 160 с.

**Ивашкевич, В. Б.** Оперативный контроллинг / В. Б. Ивашкевич. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 160 с.

**Инструкция** по бухгалтерскому учету запасов : утв. постановлением М-ва финансов Респ. Беларусь от 12 нояб. 2010 г. № 133 (в ред. от 27 апр. 2011 г. № 25) // КонсультантПлюс : Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр». – Минск, 2014.

**Инструкция** по бухгалтерскому учету доходов и расходов : утв. постановлением М-ва финансов Респ. Беларусь от 30 сент. 2011 г. № 102 (в ред. от 31 дек. 2013 г. № 96) // КонсультантПлюс : Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр». – Минск, 2014.

**Инструкция** о порядке расчета коэффициентов платежеспособности и проведения анализа финансового состояния и платежеспособности субъектов хозяйствования : утв. постановлением М-ва финансов, М-ва экономики Респ. Беларусь от 27 дек. 2011 г. № 140/206 // КонсультантПлюс : Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр». – Минск, 2014.

**Инструкция** по инвентаризации активов и обязательств : утв. постановлением М-ва финансов Респ. Беларусь от 30 нояб. 2007 г. № 180 (в ред. от 22 апр. 2010 г. № 50) // КонсультантПлюс : Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр». – Минск, 2014.

**Инструкция** о порядке составления и представления бухгалтерской отчетности : утв. постановлением М-ва финансов Респ. Беларусь от 31 окт. 2011 г. № 111 (в ред. от 30 апр. 2012 г. № 25) // Консультант-Плюс : Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр». – Минск, 2014.

**Каверина, О. Д.** Управленческий учет: системы, методы, процедуры / О. Д. Каверина. – М. : Финансы и кредит, 2003. – 352 с.

**Казуева, Т. С.** Управление доходами и расходами предприятия : учеб. пособие / Т. С. Казуева. – М. : Дашков и К<sup>о</sup>, 2009. – 192 с.

**Казакова, Н. А.** Управленческий анализ: комплексный анализ и диагностика предпринимательской деятельности : учеб. / Н. А. Казакова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 261 с.

**Керимов, В. Е.** Бухгалтерский управленческий учет : учеб. / В. Е. Керимов. – М. : Дашков и К<sup>о</sup>, 2007. – 460 с.

**Кондраков, Н. П.** Бухгалтерский управленческий учет : учеб пособие / Н. П. Кондраков, М. А. Иванова. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 368 с.

**Кукушкина, И. Г.** Управленческий учет. Управление затратами. Управленческий анализ / И. Г. Кукушкина. – М. : Высш. образование, 2008. – 418 с.

**Лысенко, Д. В.** Бухгалтерский управленческий учет : учеб. пособие / Д. В. Лысенко. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 478 с.

**Мизиковский, И. Е.** Бухгалтерский управленческий учет : учеб. пособие / И. Е. Мизиковский, А. Н. Милосердова, В. Н. Ясенов. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 112 с.

**Мещеряков, А. И.** Постановка управленческого учета в торговой компании / А. И. Мещеряков // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 1. – С. 20–32.

**Моисеева, О. П.** Финансовый и управленческий учет в зарубежных странах : курс лекций / О. П. Моисеева. – Минск : БГЭУ, 2009. – 203 с.

**Мостовая, Е. В.** Управленческий учет по видам деятельности / Е. В. Мостовая, С. В. Черемшанов. – М. : Финансы и статистика, 2007. – 304 с.

**Национальный** стандарт бухгалтерского учета и отчетности «Учетная политика организации, изменения в учетных оценках, ошибки» : утв. постановлением М-ва финансов Респ. Беларусь от 10 дек. 2013 г. № 80 // КонсультантПлюс : Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр». – Минск, 2014.

**Никандрова, Л.** Бухгалтерский управленческий учет / Л. Никандрова, И. Гулина. – М. : Логос, 2008. – 184 с.

**О бухгалтерском** учете и отчетности : Закон Респ. Беларусь от 12 июля 2013 г. №57-3 // КонсультантПлюс : Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр». – Минск, 2014.

**Палий, В. Ф.** Управленческий учет издержек и доходов (с элементами финансового учета) / В. Ф. Палий. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 124 с.

**Палий, В. Ф.** Управленческий учет издержек и доходов (с элементами финансового учета) / В. Ф. Палий. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 279 с.

**Попова, Л. В.** Бухгалтерский управленческий учет: нормативная база, тесты, понятийный аппарат / Л. В. Попова. – М. : Дело и сервис, 2008. – 352 с.

**Панков, Д. А.** Бухгалтерский учет и анализ за рубежом : учеб. пособие / Д. А. Панков. – М. : Новое знание, 2005. – 251 с.

**Попова, Л. В.** Современный управленческий анализ. Теория и практика контроллинга : учеб. пособие / Л. В. Попова, Т. А. Головина, И. А. Маслова. – М. : Дело и сервис, 2006. – 272 с.

**Рыбакова, О. В.** Бухгалтерский управленческий учет и бюджетирование: принципы и практика : учеб. пособие / О. В. Рыбакова. – 2-е изд., стер. – М. : РАГС, 2010. – 332 с.

**Соколов, Я. В.** Управленческий учет : учеб. пособие / Я. В. Соколов. – М. : Магистр, 2012. – 428 с.

**Толкачева, Е. Г.** Методика анализа финансовых результатов от реализации товаров торговых организаций / Е. Г. Толкачева // Бухгалт. учет и анализ. – 2007. – № 12. – С. 37–43.

**Управленческий** учет в промышленности : учеб.-метод. пособие / Т. А. Езерская [и др.]. – Минск : Изд-во Гревцова, 2013. – 272 с.

**Управленческий** учет : учеб. / под ред. Я. В. Соколова. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 720 с.

**Управленческий** учет : учеб. пособие / под ред. Я. В. Соколова. – М. : Магистр, 2012. – 428 с.

**Учет** затрат, калькулирование и бюджетирование в отдельных отраслях производственной сферы : учеб. пособие / Л. В. Попова [и др.]. – М. : Дело и сервис, 2007. – 448 с.

**Хорнгрен, Ч. Т.** Бухгалтерский учет: управленческий аспект : [пер. с англ.] / Ч. Т. Хорнгрен, Дж. Фостер. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 416 с.

**Чернов, В. А.** Инвестиционный анализ : учеб. пособие / В. А. Чернов ; под ред. М. И. Баканова. – М. : ЮНИТИ, 2010. – 159 с.

**Шермет, А. Д.** Управленческий учет : учеб. / А. Д. Шермет, О. Е. Николаева, С. И. Полякова. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 429 с.



## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	3
<b>Тема 1. Организация управленческого учета .....</b>	<b>4</b>
1.1. Сущность управленческого учета .....	4
1.2. Предмет, объекты, цель, функции и задачи управленческого учета .....	8
1.3. Принципы и методы, используемые при разработке и принятии управленческих решений.....	10
1.4. Сравнительная характеристика управленческого и финансового учета .....	13
<b>Тема 2. Классификация и состав затрат в торговле для целей управленческого учета .....</b>	<b>17</b>
2.1. Сущность, содержание понятий «расходы», «затраты», «издержки», сходство и различие между ними .....	17
2.2. Классификация затрат в управленческом учете .....	19
2.3. Учет затрат по местам возникновения и центрам ответственности .....	27
<b>Тема 3. Учет затрат на производство .....</b>	<b>29</b>
3.1. Понятие, объекты и способы калькулирования себестоимости продукции .....	29
3.2. Сущность учета издержек обращения по системе «стандарт-кост» .....	38
3.3. Сущность учета издержек обращения по системе «директ-костинг» .....	40
3.4. Сущность учета издержек обращения по системе «таргет-кост» .....	42
3.5. Модель управленческого учета издержек обращения на основе ABC-метода.....	43
<b>Тема 4. Обоснование управленческих решений в части затрат торговой организации и объемов реализации .....</b>	<b>49</b>
4.1. Методы маржинального анализа в системе управленческого учета в торговых организациях, его цель и значение.....	49
4.2. Анализ безубыточности, его сущность. Методы определения точки безубыточности торговой деятельности.....	50
4.3. Ограничения и допущения анализа безубыточности .....	57

4.4. Управление постоянными и переменными затратами в торговле.....	57
4.5. Принятие решений по управлению процессом ценообразования в торговой организации.....	59
<b>Тема 5. Управление запасами.....</b>	<b>67</b>
5.1. Экономическая сущность, значение и классификация товарных запасов .....	67
5.2. Методика расчета наличия, обеспеченности и эффективности использования товарных запасов .....	68
5.3. Обоснованность заказа запасов (модель Уилсона, ABC-анализ) .....	70
5.4. Компьютеризация учета товарных запасов.....	72
<b>Тема 6. Принятие решений в части объемов и объектов инвестирования.....</b>	<b>73</b>
6.1. Понятие, виды и оценка инвестиций .....	73
6.2. Инвестиционный проект и инвестиционный цикл.....	74
6.3. Использование данных управленческого учета для обоснования решений по инвестированию. Концепция оценки стоимости денег во времени .....	77
<b>Тема 7. Бюджетирование как финансовый инструмент контроля .....</b>	<b>84</b>
7.1. Сущность и виды планирования.....	84
7.2. Понятие бюджета. Бюджетирование в системе планирования организации, его цели и принципы .....	86
7.3. Общая схема разработки бюджетов. Требования, предъявляемые к составлению бюджетов .....	88
7.4. Классификация бюджетов и их характеристика .....	90
7.5. Разработка и реализация бюджета торговой организации.....	92
<b>Тема 8. Применение контроллинга для повышения оперативности внутренней управленческой информации .....</b>	<b>98</b>
8.1. Сущность контроллинга. Схема применения элементов контроллинга в отчетности торговой организации .....	98
8.2. Принципы контроллинга.....	101
Словарь управленческого учета .....	104
Список литературы .....	110

Учебное издание

Затолгутская Наталья Николаевна

**УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ  
В ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ  
КООПЕРАЦИИ**

**Курс лекций  
для реализации содержания образовательных  
программ высшего образования I степени**

Редакторы: М. П. Любошенко, Ю. Г. Старовойтова  
Компьютерная верстка Е. А. Шведова

Подписано в печать 20.11.15. Формат 60 × 84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>.  
Бумага типографская № 1. Гарнитура Таймс. Ризография.  
Усл. печ. л. 6,74. Уч.-изд. л. 7,00. Тираж 107 экз.  
Заказ №

Издатель и полиграфическое исполнение:  
учреждение образования «Белорусский торгово-экономический  
университет потребительской кооперации».  
Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,  
распространителя печатных изданий  
№ 1/138 от 08.01.2014.  
Просп. Октября, 50, 246029, Гомель.  
<http://www.i-bteu.by>

**БЕЛКООПСОЮЗ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ  
«БЕЛОРУССКИЙ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ»**

**Н. Н. ЗАТОЛГУТСКАЯ**

**УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ  
В ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ  
КООПЕРАЦИИ**

**Курс лекций  
для реализации содержания образовательных  
программ высшего образования I ступени**

Гомель 2015