

Молвинский А.В.

ECONOMICA.PRO

Прикладная экономика предприятия
Настольная книга руководителя

Красногорск
Молвинский Д.В.

2017

§ ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	12
1. ЦЕЛИ ПРЕДПРИЯТИЯ И ЭКОНОМИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ ИХ ДОСТИЖЕНИЯ	15
1.1. Цели предприятия	15
1.2. Классификация предприятий	28
1.2.1. Классификация предприятий по видам экономической деятельности	28
1.2.2. Классификация предприятий по организационно-правовой форме	30
1.3. Экономическая модель предприятия и функциональные разделы прикладной экономики	40
2. СИСТЕМА УЧЕТА И ОТЧЕТНОСТИ	42
2.1. Прикладная модель учета и отчетности предприятия	42
2.2. Бухгалтерский учет как основная технологическая платформа сбора и обработки информации о хозяйственной деятельности предприятия	45
2.2.1. Технологии регистрации хозяйственных операций	45
2.2.2. Технологии закрытия отчетного периода	59
2.2.3. Бухгалтерская отчетность	63
2.3. Финансовый учет	75
2.3.1. Нормативное регулирование в области подготовки финансовой отчетности	75
2.3.1.1. Нормы РФ в области подготовки национальной отчетности	75
2.3.1.2. Нормы МСФО	77
2.3.1.3. Нормативное регулирование применения МСФО на территории РФ	78
2.3.2. Учетная политика и принципы подготовки финансовой отчетности	79
2.3.2.1. Учетная политика	79
2.3.2.2. Принципы подготовки финансовой отчетности	81
2.3.3. Элементы финансовой отчетности и их оценка в МСФО	84
2.3.3.1. Определения и критерии признания элементов финансовой отчетности	84
2.3.3.2. Базовые методы оценки элементов финансовой отчетности	86
2.3.3.3. Прочие виды стоимостной оценки элементов	87
2.3.4. Состав отчетности, характеристика и взаимосвязь основных отчетных форм	88
2.3.4.1. Состав, назначение и содержание форм финансовой отчетности	88
2.3.4.2. Консолидированная и отдельная финансовая отчетность группы предприятий	92
2.3.4.3. Взаимосвязь показателей отчетных форм	100
2.3.5. Принципы финансового учета по отдельным объектам учета и статьям отчетности	102
2.3.5.1. Основные средства	102
2.3.5.2. Инвестиционная недвижимость	108

2.3.5.3. Нематериальные активы	111
2.3.5.4. Инвестиции в ассоциированные и совместные компании	115
2.3.5.5. Финансовые инструменты	116
2.3.5.6. Денежные средства и их эквиваленты	124
2.3.5.7. Запасы	126
2.3.5.8. Обесценение нефинансовых активов	127
2.3.5.9. Акционерный капитал и резервы	130
2.3.5.10. Оценочные обязательства	131
2.3.5.11. Вознаграждения работникам	133
2.3.5.12. Аренда	137
2.3.5.13. Государственные субсидии	140
2.3.5.14. Налоги	141
2.3.5.15. Доходы	149
2.3.5.16. Затраты по финансированию	153
2.3.5.17. Доля неконтролирующих акционеров	155
2.3.5.18. Долгосрочные активы для продажи и прекращенная деятельность	156
2.3.5.19. Влияние изменений валютных курсов	158
2.3.5.20. Прибыль на акцию	160
2.3.5.21. События после отчетного периода	162
2.3.5.22. Раскрытие информации об отношениях со связанными сторонами	162
2.4. Управленческий учет	166
2.4.1. Финансовая структура управления предприятием	169
2.4.2. Состав и содержание управленческой отчетности	178
2.4.2.1. Состав управленческой отчетности, требования к содержанию	178
2.4.2.2. Управленческая отчетность о финансовом положении, результатах деятельности и изменении финансового положения предприятия	180
2.4.3. Особенности управленческого учета отдельных объектов учета и статей отчетности	199
2.4.3.1. Первичная документация управленческого учета	199
2.4.3.2. Нормативный метод управленческого учета затрат	199
2.4.3.3. Учет налога на добавленную стоимость (НДС)	207
2.5. Движение информационных потоков в системе учета	209
3. КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ	214
3.1. Ключевые показатели эффективности	214
3.2. Ключевые показатели денежного потока	224
3.3. Ключевые показатели инвестиционной привлекательности	227
3.4. Ключевые показатели рисков	228
3.5. Сбалансированная система показателей, пирамида результативности предприятия	230
4. ПРИКЛАДНАЯ ЭКОНОМИКА ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ	242
4.1. Управленческий учет затрат	242
4.1.1. Управленческий учет затрат по видам (экономическим элементам) затрат	243
4.1.2. Управленческий учет затрат по местам возникновения затрат (МВЗ)	269
4.1.2.1. Факторы выделения МВЗ предприятия	270

4.1.2.2. Распределение затрат между МВЗ, сметы затрат МВЗ	280
4.1.3. Управленческий учет затрат по видам продукции, работ и услуг (носителям затрат)	284
4.1.4. Управленческий учет затрат по бизнес-процессам	286
4.1.5. Кодировка счетов бухгалтерского учета для управленческого учета затрат	290
4.2. Универсальный «Куб затрат» как основа системы управления затратами ..	294
4.3. Методы калькулирования себестоимости носителей затрат с полным распределением затрат	308
4.3.1. Традиционные простые методы калькулирования себестоимости носителей затрат	308
4.3.2. Методы калькулирования себестоимости носителей затрат на основе коэффициентов наложения	311
4.3.3. Современные методы калькулирования на основе распределения затрат по бизнес-процессам	314
4.3.4. Методы калькулирования сопутствующих носителей затрат	318
4.4. Релевантные затраты и технологии принятия управленческих решений. . .	321
4.4.1. Калькулирование себестоимости на основе переменных и постоянных затрат	322
4.4.2. Решения о прекращении или продолжении выпуска продукции	327
4.4.3. Решения об аутсорсинге или инсорсинге	330
4.5. Универсальная модель управленческих решений на основании сегментной отчетности об управленческих результатах деятельности	333
4.5.1. Решения в соответствии с ограничениями в капитале	345
4.5.1.1. Решения об эффективности сотрудничества с клиентами	346
4.5.1.2. Решения об эффективности сотрудничества с поставщиками	347
4.5.1.3. Решения об эффективности проекта	349
4.5.1.4. Решения по ценообразованию	350
4.5.2. Решения в соответствии с нефинансовыми ограниченными ресурсами ...	352
4.5.2.1. Решения по комплексному управлению мощностями	353
4.5.2.2. Решения по эффективности времени	355
4.6. Универсальная модель признания расходов и методы манипулирования прибылью	359
4.7. Прикладная экономика дебиторской и кредиторской задолженностей . . .	362
4.7.1. Управленческий учет дебиторской и кредиторской задолженностей	363
4.7.2. Кредитная политика предприятия по отношению к покупателям и поставщикам	368
4.7.2.1. Цели и задачи кредитной политики	368
4.7.2.2. Тип кредитной политики	370
4.7.2.3. Кредитные условия	371
4.7.2.4. Релевантная стоимость инвестированного в контрагента капитала	373
4.7.2.5. Принципы и порядок предоставления коммерческих кредитов	375
4.7.2.6. Контроль за величиной и процессами инкассации задолженности	377
4.8. Прикладная экономика запасов	379
4.8.1. Управленческий учет запасов	379
4.8.1.1. Классификации запасов	379
4.8.1.2. Ключевые показатели деятельности в управлении запасами	383
4.8.2. Определение оптимального размера запасов	385

4.8.2.1. Базовая модель принятия решений по поиску оптимального размера заказов и запасов	385
4.8.2.2. Специальные модели принятия решений по поиску оптимального размера заказов и запасов	387
4.8.3. Системы организации движения материальных потоков на предприятии. .	390
4.8.3.1. Сравнительная характеристика систем «тянущего» и «толкающего» типа. .	390
4.8.3.2. Организация движения материальных потоков по «теории ограничений» Голдратта	393

5. ПРИКЛАДНАЯ ЭКОНОМИКА ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ 398

5.1. Управленческий учет инвестиционной деятельности	398
5.1.1. Классификация инвестиционных проектов.	398
5.1.2. Управленческий учет прединвестиционной стадии инвестиционного проекта.	404
5.1.3. Управленческий учет инвестиционной стадии инвестиционного проекта.	404
5.1.4. Управленческий учет эксплуатационной стадии инвестиционного проекта.	408
5.1.5. Управленческий учет стадии завершения инвестиционного проекта	410
5.2. Оценка эффективности отдельных инвестиционных проектов	414
5.2.1. Статические методы оценки эффективности отдельных инвестиционных проектов	415
5.2.2. Динамические методы оценки эффективности отдельных инвестиционных проектов	420
5.2.2.1 Метод чистой приведенной стоимости	423
5.2.2.2 Метод внутренней нормы рентабельности	425
5.2.2.3 Метод аннуитета	426
5.2.3. Оптимальный срок инвестиционного проекта	427
5.2.4. Анализ рисков и неопределенностей инвестиционного проекта	433
5.2.5. Структура технико-экономического обоснования (ТЭО) и бизнес-плана инвестиционного проекта	436
5.3. Процессы инвестиционного планирования и контроля предприятия.	447

6. ПРИКЛАДНАЯ ЭКОНОМИКА ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ 456

6.1. Управленческий учет финансовой деятельности	456
6.1.1. Управленческий учет внешнего заемного финансирования	456
6.1.2. Управленческий учет движения собственного капитала	458
6.1.3. Управленческий учет размещения временно свободных денежных средств (краткосрочных финансовых вложений)	459
6.2. Рыночная оценка стоимости капитала	461
6.2.1 Доходные методы рыночной оценки капитала.	462
6.2.2. Сравнительные методы рыночной оценки капитала	477
6.2.3. Затратные методы рыночной оценки капитала	479
6.3. Критерии и инструменты финансирования предприятия	482

7. СКВОЗНАЯ СИСТЕМА ПЛАНИРОВАНИЯ И КОНТРОЛЯ ПРЕДПРИЯТИЯ	489
7.1. Цель, задачи, принципы и контуры планирования и контроля	489
7.2. Стратегическое планирование предприятия	491
7.2.1. Задачи стратегического планирования	491
7.2.2. Этапы стратегического планирования	491
7.3. Среднесрочное (годовое) планирование предприятия	498
7.3.1. Задачи среднесрочного планирования	498
7.3.2. Этапы среднесрочного планирования	499
7.4. Текущее оперативное планирование	511
7.4.1. Задачи текущего оперативного планирования	511
7.4.2. Структура и содержание текущих оперативных планов	511
7.4.3. Методы исполнения бюджета предприятия	513
7.5. Контроль и анализ исполнения планов	518
7.5.1. Задачи контроля и анализа исполнения планов	518
7.5.2. Анализ исполнения планов и система стимулирования персонала предприятия	520
8. ОРГАНИЗАЦИЯ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ	523
8.1. Эволюция систем финансово-экономического управления предприятием ..	523
8.2. Организационные структуры финансово-экономического управления предприятием	528
8.3. Функциональные обязанности сотрудников финансово-экономических служб предприятий	535
9. АВТОМАТИЗАЦИЯ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ	537
9.1. Классификация информационных систем для управления предприятием ..	537
9.2. Автоматизация финансово-экономических функций и процессов	541
9.3. Прикладные решения по автоматизации финансово-экономического управления предприятием	545
ГЛОССАРИЙ	548
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	559

§ ВВЕДЕНИЕ

Эта книга предназначена

- руководителям предприятий, ежедневно принимающим экономические решения, направленные на достижение целей предприятия максимально эффективным способом;
- студентам бизнес-школ, изучающим методы и инструменты управления современным предприятием.

Что такое «прикладная экономика предприятия»?

Экономика – это область деятельности, направленная на удовлетворение человеческих потребностей за счет рационального использования имеющихся ограниченных ресурсов. Удовлетворение потребностей происходит с помощью **предприятий** – сознательно организованных хозяйственных единиц, производящих товары и услуги путем комбинации необходимых для производства ресурсов. Предметом **экономики предприятия** является изучение всех принимаемых по отношению к предприятию экономических решений с учетом внешних хозяйственных условий и имеющихся ограниченных ресурсов. Экономика предприятия делится на теоретическую и прикладную (практическую) части.

Теоретическая экономика предприятия изучает предприятие «как таковое» без определенных практических целей путем построения логических, математических и иных научных моделей деятельности предприятия¹.

Прикладная экономика предприятия изучает и систематизирует **практику применения** методов и инструментов принятия экономических решений, связанных с формированием и достижением поставленных перед предприятием целей с максимально эффективным использованием ограниченных ресурсов.

Решаемые книгой задачи

1. Систематизация экономических терминов и определений, разработка единого терминологического справочника для практикующих руководителей и экономистов;
2. Систематизация и передача 1) современных методов и инструментов зарубежной прикладной экономики, 2) наиболее важных и ценных советских экономических методов и инструментов, 3) лучшей практики управления российских и зарубежных предприятий;
3. Формирование универсальной методологической основы принятия экономических решений для предприятий любой отрасли и размера;
4. Освобождение практикующих руководителей предприятий от избыточных, не имеющих практической ценности, знаний теоретической экономики предприятия;
5. Передача пользователям книги конкретных применяемых в практике российских и зарубежных предприятий методов и инструментов финансово-экономического управления: методических справочников, положений, регламентов, инструкций, моделей, электронных таблиц и пр.

¹ Gueter Woehle, Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 22 Auflage, Verlag Vahlen, 2005, стр. 14.

Методологические и практические основы книги

1. Зарубежные книги по управлению предприятием, в том числе таких всемирно известных авторов, как Голдратт, Вёз, Дайле, Друри, Дамодаран, Брег, Хорни, Хан;
2. Советские общие и отраслевые методические материалы по системам планирования, нормирования, учета, анализа, калькулирования себестоимости;
3. Конкретные методы и инструменты ведущих российских и зарубежных предприятий, так называемая «лучшая практика» управления;
4. Опыт работы в советах директоров и на руководящих должностях российских и зарубежных предприятий, опыт внедрения систем финансово-экономического управления в более чем 100 предприятий в рамках проектов управленческого консультирования и инвестирования;
5. Обратная связь от практикующих российских и зарубежных руководителей и специалистов, полученная в рамках 12-летней практики обучения более чем 70 000 слушателей по функциональным вопросам финансово-экономического управления предприятием.

Базовые принципы систематизации и представления материалов книги

1. Эффективность: результаты от практического применения изложенных в книге методов и инструментов принятия решений должны превышать затраты на сбор, обработку информации и принятие решения, поэтому в книге рассматриваются как самые простые, но несколько упрощающие реальность методы и инструменты, так и сложные, дающие глубокие результаты, при этом требующие существенных ресурсов на их реализацию;
2. Релевантность: используемые в рамках прикладной экономики предприятия методы и инструменты должны быть обусловлены стоящими перед руководителем конкретными целями и задачами, а также спецификой принимаемого рассматриваемого альтернативного решения; нецелесообразные, не связанные со спецификой принимаемого решения методы и инструменты осознанно не рассматриваются в соответствующем разделе книги;
3. Практичность: 1) в книгу включены только те методы и инструменты, которые реально применяются руководителями конкретных предприятий, 2) материалы разделов обязательно содержат примеры из практики, 3) к каждому разделу книги на сайте economy.spa.ru прилагаются применяемые предприятиями методические справочники, положения, регламенты, инструкции, модели, электронные таблицы, 4) практическая ценность описанных моделей и инструментов имеет более высокий приоритет по сравнению с теоретическими проблемами и рисками их применения, отраженными в многочисленных глубоких исследованиях экономистов-теоретиков.

Как работать с книгой

Книга написана для последовательного изучения глав и разделов, а также для экспресс-изучения актуального для руководителя вопроса.

Алгоритм экспресс-изучения актуального вопроса:

1. Поиск термина: в разделе книги «Справочник терминов и определений»

- в алфавитном порядке приведены термины и определения, связанные с прикладными экономическими методами и инструментами, для скорости и удобства поиска этот справочник продублирован на сайте книги economica.pro;
2. Изучение методического раздела книги: по ссылкам на указанные в справочнике терминов и определений страницы с разделами книги изучаются соответствующие термину прикладные методы, инструменты и примеры, а при необходимости, и связанные с ними другие разделы книги;
 3. Изучение и адаптация лучшей практики: на сайте economica.pro расположена библиотека файлов с применяемыми на предприятиях методическими справочниками, положениями, регламентами, инструкциями, моделями, электронными таблицами. Дерево поиска файлов построено в соответствии с содержанием книги. Для их скачивания необходимо зарегистрироваться в личном кабинете с указанием кода доступа. Персональный код доступа к материалам сайта приобретаетается вместе с книгой, либо отдельно. Для приобретения кода доступа отдельно от книги необходимо направить запрос на электронную почту: admin@economica.pro.

Дальнейшее развитие книги

Изучение и тестирование методов и инструментов прикладной экономики будут продолжаться непрерывно. Мы будем признательны за любые конструктивные идеи, информацию и материалы, направленные на совершенствование описанных в книге знаний, а также расширение их диапазона.

Сайт книги: economica.pro

Электронная почта автора: avtor@economica.pro

Электронная почта редактора: red@economica.pro

1. ЦЕЛИ ПРЕДПРИЯТИЯ И ЭКОНОМИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ ИХ ДОСТИЖЕНИЯ

1.1. Цели предприятия

В результате изучения данного раздела вы сможете:

- выяснять и формулировать цели собственников по отношению к предприятию;
- выяснять и формулировать видение будущего предприятия;
- определять стратегические показатели деятельности предприятия;
- анализировать альтернативные варианты целеполагания.

1.2. Классификация предприятий

В результате изучения данного раздела вы сможете:

- выбирать виды экономической деятельности предприятия;
- выбирать организационно-правовую форму юридического лица;
- выбирать организационно-правовую форму объединения юридических лиц;
- анализировать альтернативные варианты выбора и обосновывать решения.

1.3. Экономическая модель предприятия и функциональные разделы прикладной экономики

В результате изучения данного раздела вы сможете сформировать общее представление о функциональных разделах прикладной экономики, каждому из которых посвящены отдельные главы книги.

2. СИСТЕМА УЧЕТА И ОТЧЕТНОСТИ

2.1. Прикладная модель учета и отчетности предприятия

В результате изучения данного раздела вы сможете систематизировать знания обо всех видах учета и отчетности предприятия.

2.2. Бухгалтерский учет как основная технологическая платформа сбора и обработки информации о хозяйственной деятельности предприятия

В результате изучения данного раздела вы сможете:

- организовать бухгалтерский учет на любом предприятии;
- самостоятельно вести бухгалтерский учет небольшого предприятия или контролировать его ведение на крупном предприятии;
- создавать план счетов предприятия;
- регистрировать хозяйственные операции с использованием бухгалтерских счетов;
- формировать оборотно-сальдовую ведомость;
- закрывать отчетный период;
- формировать основные бухгалтерские отчеты:
 - баланс классического формата;
 - баланс альтернативного формата;
 - отчет о результатах деятельности по функциональному назначению расходов;
 - отчет о результатах деятельности по происхождению ресурсов;
- интерпретировать показатели основных бухгалтерских отчетов;
- формировать вспомогательные бухгалтерские отчеты:
 - отчет о движении денежных средств прямым методом построения;
 - отчет о движении денежных средств косвенным методом построения;
- осуществлять формальную проверку данных бухгалтерских отчетов через взаимосвязь отчетных форм.

2.3. Финансовый учет

В результате изучения данного раздела вы сможете:

- организовывать финансовый учет и контролировать его ведение на любом предприятии;
- систематизировать знания о нормативном регулировании финансового учета и отчетности в России и мире;
- создавать учетную политику финансового учета и формировать основные принципы подготовки финансовой отчетности предприятия;
- определять и признавать элементы финансовой отчетности предприятия;
- оценивать элементы финансовой отчетности;
- формировать финансовую отчетность предприятия;

- консолидировать финансовую отчетность группы предприятий;
- формировать консолидированную и отдельную отчетность группы предприятий;
- организовывать финансовый учет, вести или контролировать его ведение по наиболее важным объектам учета и статьям отчетности:
 - основным средствам;
 - инвестиционной недвижимости;
 - нематериальным активам;
 - инвестициям в ассоциированные и совместные компании;
 - финансовым инструментам;
 - денежным средствам и их эквивалентам;
 - запасам;
 - обесценению финансовых активов;
 - акционерному капиталу и резервам;
 - оценочным обязательствам;
 - вознаграждениям работникам;
 - аренде;
 - государственным субсидиям;
 - налогам;
 - доходам;
 - затратам по финансированию;
 - доле неконтролирующих акционеров;
 - долгосрочным активам для продажи и прекращенной деятельности;
 - влиянию изменений валютных курсов;
 - прибыли на акцию;
 - событиям после отчетной даты;
 - информации по отношению со связанными сторонами.

2.4. Управленческий учет

В результате изучения данного раздела вы сможете:

- организовывать управленческий учет и контролировать его ведение на любом предприятии;
- строить финансовые структуры управления предприятием;
- формировать управленческую отчетность предприятия;
- создавать специфическую первичную документацию управленческого учета;
- организовывать нормативный учет затрат;
- выбирать варианты учета налога на добавленную стоимость для целей управленческого учета.

2.5. Движение информационных потоков в системе учета

В результате изучения данного раздела вы сможете:

- организовывать движение информационных потоков в системе учета отдельного предприятия;
- организовывать движение информационных потоков для систем учета групп предприятий.

3. КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

3.1. Ключевые показатели эффективности

В результате изучения данного раздела вы сможете:

- использовать ключевые показатели эффективности в прикладной экономике предприятия;
- планировать и интерпретировать значения ключевых показателей эффективности: ROE, ROI, EVA;
- определять альтернативную стоимость капитала;
- определять эффект финансового рычага и критерии привлечения заемного финансирования;
- определять эффект налогового щита.

3.2. Ключевые показатели денежного потока

В результате изучения данного раздела вы сможете:

- использовать ключевые показатели денежного потока в прикладной экономике предприятия;
- планировать и интерпретировать значения ключевых показателей денежного потока: свободного денежного потока, денежного потока на инвестированный капитал, денежного потока на собственный капитал.

3.3. Ключевые показатели инвестиционной привлекательности

В результате изучения данного раздела вы сможете:

- использовать ключевые показатели инвестиционной привлекательности в прикладной экономике предприятия;
- планировать и интерпретировать значения ключевых показателей инвестиционной привлекательности: коэффициент «цена/прибыль (P/E)» и другие показатели инвестиционной привлекательности.

3.4. Ключевые показатели рисков

В результате изучения данного раздела вы сможете:

- использовать ключевые показатели рисков в прикладной экономике предприятия;
- планировать и интерпретировать значения ключевых показателей рисков: коэффициенты ликвидности 1, 2 и 3 степеней, коэффициент долговой нагрузки.

3.5. Сбалансированная система показателей, пирамида результативности предприятия

В результате изучения данного раздела вы сможете:

- **разрабатывать и внедрять «панели показателей» для руководителей всех уровней управления предприятием;**
- **разрабатывать и внедрять сбалансированные системы показателей;**
- **разрабатывать и внедрять пирамиды результативности предприятий;**
- **формировать управленческую отчетность по ключевым показателям деятельности предприятия.**

4. ПРИКЛАДНАЯ ЭКОНОМИКА ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

4.1. Управленческий учет затрат

В результате изучения данного раздела вы сможете:

- организовывать управленческий учет по видам затрат и контролировать его ведение на любом предприятии;
- определять ответственность руководителей различных уровней управления предприятием за стоимость и качество используемых ресурсов, а также своевременность и эффективность их использования;
- организовывать управленческий учет по местам возникновения затрат (МВЗ) и контролировать его ведение на любом предприятии;
- определять ответственность руководителей центров ответственности за целесообразность и эффективность использования ресурсов в их подразделениях;
- распределять затраты между МВЗ;
- составлять сметы затрат МВЗ;
- организовывать управленческий учет по видам продукции работ и услуг (носителям затрат) и контролировать его ведение на любом предприятии;
- организовывать управленческий учет затрат по бизнес-процессам и контролировать его ведение на любом предприятии;
- определять ответственность руководителей различных уровней управления предприятием за эффективность и качество выполнения бизнес-процессов;
- выбирать оптимальную модель кодировки счетов бухгалтерского учета для управленческого учета затрат.

4.2. Универсальный «Куб затрат» как основа системы управления затратами

В результате изучения данного раздела вы сможете:

- создать полноценную систему управления ресурсами любого предприятия;
- организовать максимально прозрачную и эффективную систему бюджетирования затрат предприятия.

4.3. Методы калькулирования себестоимости носителей затрат с полным распределением затрат

В результате изучения данного раздела вы сможете:

- калькулировать себестоимость продукции, работ или услуг с использованием традиционных простых методов калькулирования;
- калькулировать себестоимость продукции, работ или услуг с использованием коэффициентов наложения;
- калькулировать себестоимость продукции, работ или услуг с использованием современных методов калькулирования на основе распределения затрат по бизнес-процессам;
- калькулировать сопутствующие продукты, работы, услуги.

4.4. Релевантные затраты и технологии принятия управленческих решений

В результате изучения данного раздела вы сможете:

- калькулировать себестоимость носителей затрат на основе переменных и постоянных затрат;
- принимать решения о прекращении или продолжении выпуска продукции;
- принимать решения об аутсорсинге или инсорсинге.

4.5. Универсальная модель управленческих решений на основании сегментной отчетности об управленческих результатах деятельности

В результате изучения данного раздела вы сможете:

- принимать решения об эффективности сотрудничества с клиентами;
- принимать решения о ценах, скидках, отсрочках платежа и других условиях сотрудничества с клиентами;
- принимать решения об эффективности сотрудничества с поставщиками;
- принимать решения о ценах, скидках, отсрочках платежа и других условиях сотрудничества с поставщиками;
- принимать решения об эффективности проектов;
- принимать решения по ценообразованию, определять ценовую политику предприятия;
- комплексно управлять мощностями предприятия, расширять «узкие места» и устранять неэффективные мощности;

- принимать решения по эффективности времени как одному из ключевых ограниченных ресурсов.

4.6. Универсальная модель признания расходов и методы манипулирования прибылью

В результате изучения данного раздела вы сможете:

- систематизировать знания обо всех методах признания расходов и расчета прибыли предприятия;
- манипулировать прибылью предприятия в зависимости от управленческих задач, а также выявлять подобные манипуляции.

4.7. Прикладная экономика дебиторской и кредиторской задолженностей

В результате изучения данного раздела вы сможете:

- организовывать управленческий учет дебиторской и кредиторской задолженностей и контролировать его ведение на любом предприятии;
- определять кредитную политику по отношению к покупателям и поставщикам;
- определять кредитные условия по товарным кредитам в отношении покупателей и поставщиков;
- определять лимиты товарного кредитования;
- определять рейтинги кредитоспособности покупателей и поставщиков и риски товарного кредитования;
- определять принципы и порядок предоставления и получения товарных кредитов;
- контролировать дебиторскую и кредиторскую задолженность;
- организовывать процессы инкассации текущей и просроченной задолженности.

4.8. Прикладная экономика запасов

В результате изучения данного раздела вы сможете:

- организовывать управленческий учет запасов и контролировать его ведение на любом предприятии;
- применять ABC, XYZ, ABC-XYZ-классификации запасов;
- внедрять и использовать ключевые показатели деятельности в управлении запасами;
- определять оптимальный размер запасов и заказов, принимать решения по управлению запасами;
- выбирать и организовывать оптимальную систему организации материальных потоков на предприятии;
- организовывать движение материальных потоков предприятия по «теории ограничений» (ТОС) Голдратта.

5. ПРИКЛАДНАЯ ЭКОНОМИКА ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

5.1. Управленческий учет инвестиционной деятельности

В результате изучения данного раздела вы сможете:

- организовывать управленческий учет инвестиционной деятельности и контролировать его ведение на любом предприятии;
- классифицировать инвестиционные проекты.

5.2. Оценка эффективности отдельных инвестиционных проектов

В результате изучения данного раздела вы сможете:

- оценивать эффективность отдельных инвестиционных проектов простыми статическими методами оценки;
- оценивать эффективность отдельных инвестиционных проектов сложными динамическими методами оценки;
- использовать ROI, ROE, EVA, NPV, IRR, аннуитет и другие ключевые показатели эффективности инвестиционных проектов в прикладной экономике предприятия;
- определять оптимальный (экономический) срок отдельного инвестиционного проекта или группы проектов;
- анализировать риски и неопределенности инвестиционного проекта, проводить анализ чувствительности к рискам;
- создавать технико-экономические обоснования и бизнес-планы инвестиционных проектов.

5.3. Процессы инвестиционного планирования и контроля предприятия

В результате изучения данного раздела вы сможете организовывать процессы инвестиционного планирования и контроля на любом предприятии.

6. ПРИКЛАДНАЯ ЭКОНОМИКА ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

6.1. Управленческий учет финансовой деятельности

В результате изучения данного раздела вы сможете:

- организовывать управленческий учет финансовой деятельности в части внешнего заемного финансирования и контролировать его ведение на любом предприятии;
- организовывать управленческий учет финансовой деятельности в части движения собственного капитала и контролировать его ведение на любом предприятии;
- организовывать управленческий учет финансовой деятельности в части размещения временно свободных денежных средств и контролировать его ведение на любом предприятии.

6.2. Рыночная оценка стоимости капитала

В результате изучения данного раздела вы сможете:

- проводить рыночную оценку стоимости капитала с использованием доходных методов оценки;
- проводить рыночную оценку стоимости капитала с использованием сравнительных методов оценки;
- проводить рыночную оценку стоимости капитала с использованием затратных методов оценки.

6.3. Критерии и инструменты финансирования предприятия

В результате изучения данного раздела вы сможете:

- организовывать финансирование предприятия;
- выбирать оптимальные инструменты финансирования предприятия.

7. СКВОЗНАЯ СИСТЕМА ПЛАНИРОВАНИЯ И КОНТРОЛЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

7.1. Цель, задачи, принципы и контуры планирования и контроля

В результате изучения данного раздела вы сможете систематизировать знания о целях, задачах, принципах и контурах системы планирования и контроля предприятия.

7.2. Стратегическое планирование предприятия

В результате изучения данного раздела вы сможете:

- организовывать и координировать процессы стратегического планирования предприятия;
- организовывать и координировать процессы формирования стратегической программы предприятия;
- организовывать и координировать процессы формирования функциональных политик и программ предприятия;
- формировать финансовые планы предприятия;
- разрабатывать целевые показатели деятельности для среднесрочных планов предприятия;
- контролировать и анализировать выполнение целей собственников и стратегии предприятия.

7.3. Среднесрочное (годовое) планирование предприятия

В результате изучения данного раздела вы сможете:

- организовывать процессы среднесрочного планирования предприятия;
- разрабатывать целевые показатели деятельности и нормативы для среднесрочных планов и бюджетов предприятия;
- адаптировать финансовую структуру предприятия к задачам среднесрочного планирования;
- организовывать и координировать разработку комплексных планов деятельности подразделений предприятия;
- определять структуру бюджета предприятия;
- формировать бюджет предприятия.

7.4. Текущее оперативное планирование

В результате изучения данного раздела вы сможете:

- организовывать процессы оперативного планирования предприятия;
- организовывать и координировать разработку текущих календарных планов деятельности подразделений предприятия;
- организовывать системы мониторинга и текущего контроля договоров и хозяйственных операций;
- организовывать казначейские системы исполнения бюджета предприятия.

7.5. Контроль и анализ исполнения планов

В результате изучения данного раздела вы сможете:

- **организовывать процессы контроля и анализа исполнения планов предприятия;**
- **формировать системы отчетности о выполнении планов предприятия;**
- **организовывать системы материального стимулирования сотрудников предприятия, направленные на достижение его целей.**

8. ОРГАНИЗАЦИЯ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

8.1. Эволюция систем финансово-экономического управления предприятием

В результате изучения данного раздела вы сможете систематизировать знания об эволюции систем финансово-экономического управления российских предприятий.

8.2. Организационные структуры финансово-экономического управления предприятием

В результате изучения данного раздела вы сможете разрабатывать и внедрять организационные структуры финансово-экономического управления любого предприятия.

8.3. Функциональные обязанности сотрудников финансово-экономических служб предприятий

В результате изучения данного раздела вы сможете регламентировать функциональные обязанности сотрудников финансово-экономических служб предприятий.

9. АВТОМАТИЗАЦИЯ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

9.1. Классификация информационных систем для управления предприятием

В результате изучения данного раздела вы сможете:

- систематизировать знания об информационных системах для управления предприятием;
- классифицировать и выбирать информационные системы управления предприятием.

9.2. Автоматизация финансово-экономических функций и процессов

В результате изучения данного раздела вы сможете:

- систематизировать знания о решениях и информационных системах финансово-экономического управления предприятием;
- классифицировать и выбирать решения и информационные системы финансово-экономического управления предприятием.

9.3. Прикладные решения по автоматизации финансово-экономического управления предприятием

В результате изучения данного раздела вы сможете выбирать и внедрять прикладные решения по автоматизации финансово-экономического управления предприятием.

§ ГЛОССАРИЙ

А

Абсорбшн-костинг.....	359
Аккредитив с постфинансированием.....	486
Активы.....	47, 85
Альтернативная стоимость собственного капитала.....	215, 216
Альтернативный формат бухгалтерского баланса.....	64
Амортизация.....	243
Амортизация нематериальных активов.....	114
Амортизация основных средств.....	104
Амортизированная стоимость.....	120
Анализ чувствительности проекта.....	435
Аннуитет.....	426
Ассоциации (союзы).....	39

Б

Балансовая стоимость.....	88
Банк инвестиционных проектов.....	423
Бесплатные обязательства.....	64
Бесполуфабрикатный метод учета затрат и калькулирования себестоимости.....	310
Бета актива.....	471
Бизнес-процесс (процесс).....	286
Будущая (номинальная) стоимость денежного потока.....	87
Будущая стоимость денег (FV).....	420
Буфер запасов.....	394
Бухгалтерская оценка.....	80
Бухгалтерские счета.....	47
Бухгалтерские счета активов.....	48
Бухгалтерские счета доходов.....	49
Бухгалтерские счета обязательств.....	48
Бухгалтерские счета расходов.....	50
Бухгалтерские счета собственного капитала.....	48
Бухгалтерский баланс.....	63
Бухгалтерский учет.....	42
Бюджет.....	504, 510

В

Валюта представления отчетности.....	158
Ведомость распределения затрат.....	284
Вклад на покрытие (ВП).....	190
Вмененная ставка процента.....	151
Внутренняя норма дисконта.....	442
Внутренняя норма доходности (ВНД).....	442, 444

Внутренняя норма рентабельности	425, 442
Внутризаводской оборот (ВЗО)	280
Возвратный лизинг	487
Возмещаемая стоимость актива	128
Вознаграждения работникам	133
Временная разница (налог)	144
Выплаты	242

Г

Государственные субсидии	140
Граница безубыточности	445
Группа выбытия активов	156
Гудвилл	94, 461

Д

Двойная запись	50
Дебиторская задолженность	362
Денежный поток	68, 90, 224, 462
Денежный поток на инвестированный капитал	225, 464
Денежный поток на собственный капитал	225, 464
Денежный поток по инвестиционной деятельности	68, 224
Денежный поток по операционной деятельности	68, 90, 224
Денежный поток по финансовой деятельности	68, 224
Директ-костинг	359
Дисконтированная (приведенная) стоимость	87
Дисконт проекта	442
Дифференцированный метод калькулирования на основе коэффициентов наложения	312
Договор строительного подряда	152
Долгосрочные (внеоборотные) активы	89
Долевой инструмент	117
Долевой метод	97
Доля владения, не обеспечивающая контроля	94
Доля неконтролирующих акционеров	155
Допущения при подготовке финансовой отчетности	82
Доход (выручка) от продажи продукции или товаров	151
Доходные методы рыночной оценки капитала	462
Доходы	48, 85, 149
Доходы, связанные с предоставлением услуг	151
Драйвер затрат	287

Е

Единицы, генерирующие денежные средства (ЕГДС)	128
------------------------------------------------------	-----

З

Заключительная ценность	428, 476
-------------------------------	----------

Запасы.....	126
Затратные методы рыночной оценки капитала	462, 479
Затраты	242
Затраты на размещение заказа	385
Затраты на хранение запасов.....	385
Затраты по займам.....	153

И

Издержки.....	242
Инвестиции, обусловленные выполнением социальных обязательств.....	403
Инвестиции с качественной отдачей	402
Инвестиции с финансовой отдачей	402
Инвестиционная деятельность.....	40, 45, 46
Инвестиционная недвижимость	108
Инвестиционная программа.....	423
Инвестиционные остатки денежных средств и их эквивалентов.....	66
Инвестиционный план предприятия	496
Инвестиционный портфель	423
Иностранная валюта	158
Исламская социально-экономическая модель	25

К

Калькулирование себестоимости.....	308
Картель	39
Категория риска.....	434
Качественные характеристики финансовой отчетности.....	83
Квалифицируемый актив.....	153
Классический формат бухгалтерского баланса	63
Ключевой показатель деятельности (КПД)	214
Коммерческая организация	31
Компенсационные остатки денежных средств и их эквивалентов.....	66
Компонент (группа активов).....	157
Консолидированная отчетность.....	95
Консорциум.....	38
Концептуальные основы финансовой отчетности	86
Концерн	37
Корректировка бюджета	510
Косвенные затраты	284
Косвенный метод денежных потоков	91
Коэффициент «цена/прибыль».....	227
Краткосрочные активы	89
Краткосрочные обязательства.....	89
Кредитная позиция.....	65
Кредитная политика предприятия	368
Кредитная политика предприятия по отношению к дебиторской задолженности	368

Кредитная политика предприятия по отношению к кредиторской задолженности	368
Кредиторская задолженность	362
Кредиты с материальным обеспечением	486
Кредиты с обеспечением в форме поручительства третьего лица	486
Критерии признания элементов финансовой отчетности	85
Критический срок оплаты	363
Курсовые разницы	158

Л

Лизинг	487
Лимит (размер) кредита	371
Линейный метод амортизации	105

М

Макроплан	181
Маржинальная прибыль	190
Материальные затраты	243
Международные стандарты финансовой отчетности (МСФО)	77
Мезонинное финансирование	488
Место возникновения затрат (МВЗ)	274
Метод дисконтированных денежных потоков	466
Метод единиц производства	105
Метод капитализации одного периода	465
Метод ликвидационной стоимости	481
Метод полной консолидации (дочерние предприятия)	97
Метод сделок	477
Метод скорректированной балансовой стоимости	480
Метод сопоставимых компаний	477
Метод уменьшающегося остатка	105
Метод эффективной ставки процента	120
Модель оценки капитальных активов	470

Н

Надежность финансовой отчетности	83
Налог	141
Налоги и сборы	243
Налоговая база	141, 144
Налоговая база актива	144
Налоговая база обязательства	145
Налоговая ставка	141
Налоговый период	141
Налоговый учет	43
Налоговый щит	220
Налогооблагаемая прибыль	142
Настоящая стоимость денег (PV)	420

Некоммерческая организация	31
Некоммерческое партнерство.....	39
Неопределенность инвестиционного проекта.....	435
Непубличное акционерное общество.....	33
Нерегламентированная первичная документация.....	199
Номинальная ставка	469
Норма расхода ресурса.....	199
Нормативная калькуляция	200
Нормативный метод учета затрат	199

О

Облигационный заем	488
Оборачиваемость капитала.....	222
Оборотно-сальдовая ведомость	56
Общество с ограниченной ответственностью	33
Объединение бизнеса.....	92
Объект налогообложения	141
Обыкновенная акция.....	160
Обязательства	48, 85
Овердрафт	485
Ожидаемая доходность актива.....	471
Оперативный учет	42
Операционная деятельность.....	40, 45, 46
Операционные остатки денежных средств и их эквивалентов.....	65
Операция между связанными сторонами.....	162
Оптимальный срок инвестиционного проекта	430
Основные средства	108
Отдельная финансовая отчетность	100
Отложенный налог	143, 146
Отчет об изменениях в капитале.....	91
Отчет о движении денежных средств	90
Отчет о результатах деятельности	63
Отчет о совокупном доходе (отчет о прибылях и убытках)	90
Отчет о финансовом положении	89
Оценка инвестиционных проектов	495
Оценочные обязательства (резервы)	131

П

Первоначальная стоимость (историческая, фактическая).....	86
Пирамида результативности.....	231
Полные товарищества.....	32
Положения по бухгалтерскому учету (ПБУ).....	76
Полуфабрикатный метод учета затрат и калькулирования себестоимости.....	310
Потребность в дополнительном финансировании (ПФ)	443
Потребность в дополнительном финансировании с учетом дисконта (ДПФ)	443
Предельный уровень детализации видов затрат	263
Предприятие	12

Прекращенная деятельность	157
Прибыль	50
Прибыль до процентов после налогов	465
Прибыль на акцию	160
Прикладная экономика предприятия.....	12
Примечания к финансовой отчетности	91
Принцип замещения.....	477
Принцип начисления.....	82
Принцип непрерывности деятельности	82
Принципы подготовки финансовой отчетности.....	81
Проектная производственная мощность	353
Проекты, направленные на расширение бизнеса.....	401
Производственный кооператив (артель)	33
Простая процентная ставка	420
Простой двухступенчатый метод калькулирования себестоимости.....	309
Простой многоступенчатый метод калькулирования себестоимости	310
«Простой» срок окупаемости.....	443
Процессный функциональный центр (ПФЦ)	289
Прямые затраты	284
Публичное акционерное общество.....	33
Пул	39

Р

Рабочий капитал	64, 65
Разводнение.....	161
Расходы.....	49, 85, 242
Реальная ставка.....	470
Регламентированная первичная документация	199
Релевантная стоимость инвестированного капитала.....	373
Релевантность	178
Релевантные затраты	321
Релевантный ключ затрат процесса.....	287
Релевантный ключ (или фактор) затрат.....	274
Рентабельность инвестированного капитала.....	64, 216
Рентабельность продаж	222
Рентабельность собственного капитала.....	215
Ресурсный функциональный центр (РФЦ)	262
Риск инвестиционного проекта.....	433
Рыночная оценка стоимости капитала	461
Рыночная стоимость долга	463

С

Свободный денежный поток	224, 462
Синдикат	39
Система толкающего типа	391
Система тянущего типа.....	390
Скорректированные бюджеты	510

Сложная процентная ставка	420
Смарт-костинг	359
Собственный капитал	48, 85
События после окончания отчетного периода	162
Сопоставимость финансовой отчетности	83
Справедливая стоимость	87
Справедливая стоимость для котируемых ценных бумаг	120
Сравнительные методы рыночной оценки капитала	462
Средневзвешенная стоимость капитала	64, 216
Срок окупаемости	443, 445
Срок окупаемости с учетом дисконтирования	443, 445
Ставка дисконтирования	420, 445, 464
Ставка драйвера затрат	314
Статистический учет	42
Стоимость предприятия	461
Стоимость/ценность инвестированного капитала	461
Стратегическое планирование	491
Страховой запас	389
Страховые остатки денежных средств и их эквивалентов	65
Субъект налогообложения	141
Существенность	80

Т

Текущая (дисконтированная) стоимость денежного потока	87
Текущая стоимость (стоимость замещения)	86
Текущие налоговые активы и обязательства	142
Текущий налог на прибыль	142
Теоретическая экономика предприятия	12
Техническая производственная мощность	353
Тип риска	433
Товарищество на вере	32
Точка безубыточности	445
Требуемая доходность инвестиций	373

У

Узкое место	352
Универсальный ключевой показатель эффективности	214
Унитарное предприятие	33
Управленческий учет	43, 166
Уровень безубыточности	445
Уровень проникновения в буфер запасов	394
Уточненные бюджеты	510
Учет	42
Учетная политика	79

Ф

Факторинг	487
Финансовая аренда.....	137
Финансовая (бухгалтерская) прибыль (убыток).....	142
Финансовая деятельность.....	40, 45, 46, 456
Финансовая структура управления предприятием.....	169, 502
Финансовое обязательство	117
Финансовые инструменты.....	116
Финансовый актив.....	117
Финансовый мастер-отчет.....	181
Финансовый рычаг (ФР).....	217
Финансовый учет.....	42
Формула богатства	419, 449
Формула Вильсона	386
Функции планово-экономических служб.....	535
Функции служб учета и налогов.....	536
Функции финансовых служб.....	536
Функциональная валюта.....	158
Функционально-стоимостный анализ (ФСА).....	314
Функциональные центры	173
Функциональные центры мониторинговые	175
Функциональные центры с ограниченной ответственностью.....	175
Функциональные центры с полной ответственностью.....	175

Х

Хеджирование.....	124
Хозяйственные товарищества и общества	32
Холдинг	37

Ц

Цель финансовой отчетности	82
Ценность вечной ренты	432
Центр доходов	170
Центр инвестиций	171
Центр нормативных затрат.....	170
Центр прибыли.....	170
Центр управленческих затрат.....	170
Центры ответственности	169
Центры финансовой ответственности.....	169

Ч

Чистая операционная прибыль за вычетом скорректированных налогов	220
Чистая цена продажи	126
Чистые оборотные активы.....	64
Чистый дисконтированный доход (ЧДД).....	442, 444
Чистый доход (ЧД).....	442

Э

Экономика	12
Экономика предприятия	12
Экономическая добавленная стоимость.....	219
Экономическая прибыль предприятия.....	219
Экономический срок инвестиционного проекта.....	430
Элементы затрат	243
Эффективная процентная ставка	120
Эффективность предприятия	64
Эффективность сегмента в условиях ограничений	353
Эффект финансового рычага.....	218

Ю

Юридическое лицо	31
------------------------	----

А

ABC-классификация	379
Activity-based-costing (ABC).....	314
Arbitrage pricing model, APM.....	471

В

BI, Business Intelligence.....	537
BPM, Business Performance Management.....	537
Break-even point	445

С

Capital asset pricing model, CAPM.....	470
Capital cash flow, CCF.....	225
Cash flow to equity, CFE.....	225
CPM, Corporate Performance Management	537

Д

Discounted cash flows method, DCF-method.....	466
-----------------------------------------------	-----

Е

Earnings before interest and taxes, EBIT.....	220, 222, 225, 421
Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization, EBITDA	224, 228, 421
Economic profit, EP	219
Economic value added, EVA.....	219
EVA клиента.....	346, 347, 369
EVA проекта.....	349
EVA сегмента	345
ЕPM, Enterprise Performance Management.....	537
Equity cash flow, ECF	225

ERP, Enterprise Resource Planning	537
EV/B	478
EV/EBIT	478
EV/EBITDA	478
EV/FCF	478
EV/S	478

F

Free cash flow, FCF	224
Free cash flow to the firm, FCFF	224
Future value	87

G

Goodwill	94, 461
----------------	---------

I

Internal Rate of Return (IRR)	425
-------------------------------------	-----

M

MRP, Material Requirements Planning	537
MRP II, Manufacturing Resource Planning	537
Multiple-period discounting method (MPDM)	466
MVA (market value added)	478

N

Net debt	65
Net Operating Profit After Tax, NOPAT	220
Net present value, NPV	423
Net realizable value, NRV	126

P

Payback period	443
PBV	478
PEG	478
Present value	87
Price/earnings, P/E	227, 478
Principle of substitution	477
P/S	478

R

Return on equity, ROE	215
Return on invested capital, ROIC	216
Return on investment, ROI	64, 216
ROI клиента	346, 369

ROI поставщика.....	347
ROI проекта.....	349
ROI сегмента.....	345

S

Single-period capitalization method, SPCM.....	465
SMART-принцип.....	490

T

Tax Shield, TS.....	220
Theory Of Constraints, TOC.....	393

W

Weighted average capital cost, WACC.....	64, 216
Working capital.....	64

X

XYZ-анализ.....	381
-----------------	-----

ПРИМЕР РАЗДЕЛА КНИГИ

4.1.2. Управленческий учет затрат по местам возникновения затрат (МВЗ)

Управленческий учет затрат по местам возникновения затрат (МВЗ) отражает **место (объект, подразделение, группа подразделений) использования ресурсов и ответственность руководителя подразделения за целесообразность и эффективность использования ресурсов данного подразделения.**

Распределение видов затрат по МВЗ решает 2 важные задачи любого предприятия:

1. Максимально корректное и точное распределение совокупных затрат предприятия на носители затрат в рамках калькуляции себестоимости и формирования управленческой отчетности: распределение собранных по видам сумм затрат непосредственно на носители затрат с помощью грубых котловых методов калькуляции давало бы несовместимую с вызовами современной конкуренции погрешность;
2. Контроль целесообразности и эффективности использования каждым подразделением ресурсов. Если МВЗ является участником бюджетного процесса предприятия, такое МВЗ называют центром ответственности (ЦО)¹. Руководитель центра ответственности отвечает за:
 - формирование **планов организационно-технических мероприятий** по достижению поставленных перед подразделением целей и задач;
 - соблюдение утвержденных на предприятии нормативов использования ресурсов;
 - формирование **количественной** потребности в ресурсах ЦО (МВЗ) для передачи в ресурсные функциональные центры (РФЦ);
 - исполнение планов, нормативов и утвержденного бюджета ЦО (МВЗ).

Если МВЗ выделено для организации отдельного учета движения определенных ресурсов (чаще всего материальных), для более точного распределения затрат на носители затрат и не является при этом самостоятельным подразделением организационной структуры и участником бюджетного процесса предприятия, такое МВЗ называют центром финансового учета (ЦФУ). Использование ресурсов такого МВЗ управляет вышестоящий по организационной иерархии ЦО. Таким образом, любой ЦФУ является составной частью «своего» ЦО.

4.1.2.1. Факторы выделения МВЗ предприятия

Деление предприятия на МВЗ происходит на основе следующих основных факторов:

- финансовая структура управления предприятием, отражающая иерархию управления и принципы распределения ответственности за показатели и ресурсы: чем крупнее и сложнее предприятие, тем более глубокая и сложная система МВЗ;
- функционально-процессная модель предприятия: выделение МВЗ в зависимости от ключевых функций (например, снабжение, производство, сбыт, управление) или бизнес-процессов;
- географическое и территориальное расположение активов или подразделений предприятия;
- технологические и технические особенности организации предприятия.

¹ или «Центрам финансовой ответственности (ЦФО)», но поскольку эти подразделения отвечают за разработку и выполнение планов мероприятий и использование (расходование) ресурсов в количественных единицах измерения, использование слова «финансовой» внутри данного термина является некорректным.

Пример 4.1.2.1-1

Структура МВЗ торгового предприятия.

Торговая группа компаний «ТК-ТНП» специализируется на розничной торговле товарами народного потребления через сеть специализированных магазинов и оптовой торговле этими же товарами в крупные федеральные торговые сети (ФТС) и региональным оптовым клиентам (РОпт). Организационная модель управления группой компаний делит весь её функционал на зарабатывающие, обеспечивающие и административно-хозяйственные подразделения. Структура МВЗ построена по линейному иерархическому принципу - см. таблицу на следующей стр.

1.	Зарабатывающие подразделения
1.1.	Дирекция розничных продаж
1.1.1.	Сеть магазинов дивизион 1
1.1.1.01.	Магазин № 1
1.1.1.02.	Магазин № 2
1.1.1.03.	...
1.1.2.	Сеть магазинов дивизион 2
1.1.2.01.	Магазин № 15
1.1.2.02.	Магазин № 16
1.1.2.03.	...
1.1.3.	Служба развития и арендных отношений
1.1.3.01.	Отдел развития
1.1.3.02.	Отдел арендных отношений
1.1.4.	Административно-хозяйственная служба
1.1.5.	...
1.2.	Дирекция оптовых продаж
1.2.1.	Служба продаж в федеральные торговые сети
1.2.2.	Служба региональных оптовых продаж
1.3.	Дирекция маркетинга
1.3.1.	Служба управления товарными запасами
1.3.1.01.	Отдел управления товарными запасами - категория 1
1.3.1.02.	Отдел управления товарными запасами - категория 2
1.3.1.03.	...
1.3.2.	Служба мерчендайзинга
1.3.3.	Служба продвижения и рекламы
1.3.4.	...
2.	Обеспечивающие подразделения
2.1.	Дирекция по логистике
2.1.1.	Служба управления складской логистикой
2.1.1.01.	Распределительный центр 1
2.1.1.02.	Распределительный центр 2
2.1.1.03.	...
2.1.2.	Транспортная служба
2.1.2.01.	Отдел зарубежных перевозок
2.1.2.02.	Отдел внутрироссийских перевозок
2.1.3.	Таможенная служба
2.1.3.01.	...
2.1.4.	Служба товарного учета
2.1.4.01.	...
2.1.5.	...
3.	Административно-хозяйственные подразделения
3.1.	Дирекция по персоналу
3.1.1.	Служба подбора и обучения
3.1.1.01.	Отдел подбора
3.1.1.02.	Учебный центр
3.1.1.03.	...
3.1.2.	Служба труда и заработной платы
3.1.2.01.	...
3.1.3.	Кадровая служба
3.1.4.	...
3.2.	Дирекция по экономике, финансам и администрированию
3.2.1.	...
3.3.	Дирекция по безопасности
3.3.1.	...

Таблица примера 4.1.2.1-1. Структура МВЗ построена по линейному иерархическому принципу

Данная схема построения МВЗ позволяет построить качественную сегментную отчетность с максимально достоверным и релевантным распределением затрат, т.е. качественную основу для принятия управленческих решений (см. раздел 4.5, стр. 333).

Пример 4.1.2.1-2

Структура МВЗ производственного предприятия.

Предприятие «Производство продуктов питания» входит в состав крупного международного холдинга. Руководство холдинга требует от управленческого учета затрат по МВЗ информации в разрезе структурно-территориальных и процессно-функциональных признаков, а также консолидации этой информации в рамках утвержденной организационной иерархии подразделений. Для решения этих задач экономисты предприятия вводят код МВЗ из 7 знаков, каждый из которых имеет следующее значение:

№ знака кода МВЗ	Описание значения
12	Тип МВЗ по структурно-территориальному делению (СТД)
3	Тип МВЗ по уровню принадлежности к структуре Холдинга (СК)
45	Тип МВЗ по процессно-функциональному признаку (ФПК)
67	Порядковый номер

где

- (12) - кодировка структурно-территориального деления (СТД):

Код	Наименование
01	Холдинг
02	Управляющее предприятие Холдинга
10	ЦО 1-го уровня, регион 1
20	ЦО 1-го уровня, регион 2
30	ЦО 1-го уровня, регион 3
40	ЦО 1-го уровня, регион 4
50	ЦО 1-го уровня, регион 5

- (3) - кодировка МВЗ по уровню принадлежности к структуре Холдинга (СК):

Код	Наименование
0	Холдинг
1	ЦО 1-го уровня
2	ЦО 2-го уровня
3	ЦО 3-го уровня
4	ЦО (МВЗ) 4-го уровня

- (45) - кодировка МВЗ по процессно-функциональному признаку (ФПК):

Код	Наименование
10	Производственное подразделение
20	Вспомогательное подразделение
30	Снабжение
40	Коммерческое подразделение
50	Подразделение управления качеством и безопасностью продукции
60	Общехозяйственное подразделение

Тогда структура МВЗ предприятия позволяет получить из управленческого учета всю требуемую руководством информацию:

Тип по СТУД	Тип по СК	Тип по ФПК	№ по порядку	Наименование МВЗ	Бюджет к исполнению
50	1	0	0	Региональное предприятие Холдинга в Московской области	1. План доходов и расходов 2. План движения денежных средств 3. Прогнозный баланс 4. КПД ЦО
50	2	10	0	Производственное подразделение	1. План производства, 2. План затрат ЦО на пр-во, 3. КПД ЦО
50	3	10	10	Цех заготовки и производства сельскохозяйственной продукции	1. План производства, 2. План затрат ЦО на пр-во, 3. КПД ЦО
50	3	10	20	Цех производства полуфабрикатов	1. План производства, 2. План затрат ЦО на пр-во, 3. КПД ЦО
50	4	10	21	Участок производства пФ 1	ЦФУ
50	4	10	22	Участок производства пФ 2	ЦФУ
50	4	10	23	Участок производства пФ 3	ЦФУ
50	4	10	24	Участок производства пФ 4	ЦФУ
50	3	10	30	Цех производства продукции	1. План производства, 2. План затрат ЦО на пр-во, 3. КПД ЦО
50	4	10	31	Участок производства продукта 1	ЦФУ
50	4	10	32	Участок производства продукта 2	ЦФУ
50	4	10	33	Участок производства продукта 3	ЦФУ
50	4	10	34	Участок производства продукта 4	ЦФУ
50	4	10	35	Участок производства продукта 5	ЦФУ
50	3	10	40	Цех фасовки продукции	1. План производства, 2. План затрат ЦО на пр-во, 3. КПД ЦО
50	4	10	41	Участок фасовки в ПЭТ	ЦФУ
50	4	10	42	Участок фасовки в стеклянную тару	ЦФУ
50	4	10	43	Участок фасовки в упаковку 3	ЦФУ
50	4	10	44	Участок фасовки в упаковку 4	ЦФУ
50	3	10	50	Общепроизводственные службы	1. План общепроизводственных расходов 2. КПД ЦО
50	4	10	51	Служба главного инженера	ЦФУ
50	4	10	52	Служба главного технолога	ЦФУ
50	4	10	53	Служба главного энергетика	ЦФУ
50	2	20	0	Вспомогательные подразделения	1. План затрат ЦО на вспомогательное пр-во, 2. КПД ЦО
50	3	20	10	Уборочные бригады	ЦФУ
50	3	20	20	Бригады грузчиков	ЦФУ
50	3	20	30	Служба экспедиции/транспортный отдел	ЦФУ
50	3	20	40	Котельная	ЦФУ

Продолжение таблицы примера →

← Начало таблицы примера

Тип по СТУД	Тип по СК	Тип по ФПК	№ по порядку	Наименование МВЗ	Бюджет к исполнению
50	2	30	0	Снабжение	1. План закупок, 2. План затрат по заготовительной деятельности 3. КПД ЦО
50	2	40	0	Коммерческое подразделение	1. План продаж, 2. План коммерческих расходов 3. КПД ЦО
50	3	40	10	Региональный менеджер 1	1. План продаж, 2. КПД ЦО
50	3	40	20	Региональный менеджер 2	1. План продаж, 2. КПД ЦО
50	
50					
50	2	50	0	Подразделение управления качеством и безопасностью продукции	1. План затрат по управлению качеством 2. КПД ЦО
50					
50	2	60	0	Общехозяйственные подразделения	1. План общехозяйственных расходов ЛП 2. КПД ЦО

Дальнейшая детализация затрат по МВЗ и внутри МВЗ обусловлена следующими требованиями к информации о затратах в системе управленческого учета:

- 1) для каждого МВЗ должен быть найден **релевантный ключ (или фактор) затрат**, который определяет затраты МВЗ, имеет экономическую (а не случайную статистическую) связь с затратами, является причиной этих затрат, и влияние на величину которого однозначно приведет к изменению потребляемых этим МВЗ ресурсов; этот же ключ затрат используется в дальнейших калькуляциях себестоимости носителей затрат и результатов деятельности предприятия;
- 2) лица, ответственные за затраты МВЗ, должны иметь управленческое влияние на планы мероприятий, определяющие потребность в ресурсах МВЗ, плановые и фактические количества потребляемых ресурсов, также в идеале – на релевантный ключ затрат данного МВЗ;
- 3) система планирования и учета предприятия должна позволять запланировать и зарегистрировать фактические документально обоснованные затраты в разрезе выделенных МВЗ.

Для выполнения этих требований целесообразно продолжать детализацию МВЗ вплоть до выделения внутри подразделений однородных по релевантным ключам затрат технологических комплексов, станков, машин и оборудования, рабочих мест и других МВЗ.

Тогда МВЗ определяется как **технологический объект (группа технологических объектов) или структурное подразделение, выполняющие типовую функцию в процессе производства носителей затрат, имеющие одинаковый релевантный ключ затрат, управляемые одним ответственным лицом и выделенные для целей планирования и сбора затрат предприятия.**

Пример 4.1.2.1-3

Глубокая детализация МВЗ производственного предприятия.

Производственное предприятие «Стекло» с цеховой организацией производственного процесса изначально выделило цех № 3 в качестве центра ответственности и крайнего уровня детализации МВЗ. При калькуляции себестоимости изделий цеховые затраты распределялись на носители затрат (изделия) пропорционально стоимости сырья и материалов на изготовление продукции. Поскольку цех выпускает широкую номенклатуру изделий с разным машиновременем использования оборудования, разным уровнем загрузки транспортных средств и разным временем труда рабочих на изготовление каждого вида изделий, для более точной калькуляции себестоимости изделий было решено оставить цех № 3 в качестве центра ответственности, но дополнительно детализировать МВЗ внутри цеха, выделив МВЗ «Здания и сооружения цеха № 3», «Технологическое оборудование цеха № 3», «Транспортные средства цеха № 3» и «Цех № 3 (общецеховые затраты)»:

Виды затрат	ЦО «Цех № 3»				
	МВЗ «Здания и сооружения цеха № 3»: Затраты на эксплуатацию, ремонт и содержание зданий и сооружений цеха	МВЗ «Технологическое оборудование цеха № 3»: Затраты на эксплуатацию, ремонт и содержание технологического оборудования цеха	«Транспортные средства цеха № 3»: Затраты на эксплуатацию, ремонт и содержание транспортных средств	МВЗ «Цех № 3»: Общиецеховые затраты	Итого
Сырье и материалы на изготовление продукции				16 789 068	16 789 068
Материалы для охраны труда				60 014	60 014
Материалы для ремонта технологического оборудования		2 208 140			2 208 140
Материалы для ремонта транспортных средств			46 089		46 089
Материалы для ремонта зданий и сооружений	34 698				34 698
Материалы смазочные и обтирочные		3 436 921	68 090		3 505 011
Запасные части		300 005	78 090		378 095
ГСМ		298 805	62 076		360 879
Заработная плата основных рабочих с отчислениями				1 368 980	1 368 980
Заработная плата и отчисления вспомогательных рабочих				365 001	365 001
Заработная плата и отчисления ремонтных рабочих		2 489 350			2 489 350
Зарплата и отчисления аппарата управления				830 760	830 760

Продолжение таблицы примера →

← Начало таблицы примера

Виды затрат	ЦО «Цех № 3»				
	МВЗ «Здания и сооружения цеха № 3»: Затраты на эксплуатацию, ремонт и содержание зданий и сооружений цеха	МВЗ «Технологическое оборудование цеха № 3»: Затраты на эксплуатацию, ремонт и содержание технологического оборудования цеха	«Транспортные средства цеха № 3»: Затраты на эксплуатацию, ремонт и содержание транспортных средств	МВЗ «Цех № 3»: Общецеховые затраты	Итого
Зарплата и отчисления прочего цехового персонала				231 034	231 034
Топливо и энергия на технологические нужды		400 089			400 089
Вода для хозяйственных нужд				13 089	13 089
Газ (топливо) для хозяйственных нужд				36 024	36 024
Электроэнергия для технологических нужд		56 078			56 078
Электроэнергия для хозяйственных нужд				12 065	12 065
Амортизация зданий и сооружений	24 002				24 002
Амортизация оборудования		503 012			503 012
Амортизация транспортных средств			101 023		101 023
Услуги по содержанию зданий и сооружений	24 012				24 012
в том числе сторонних организаций	24 012				24 012
в том числе вспомогательных цехов					
Услуги по ремонту зданий и сооружений	20 018				20 018
в том числе сторонних организаций	20 018				20 018
в том числе вспомогательных цехов					
Услуги по ремонту, содержанию и эксплуатации технологического оборудования		1 933 240			1 933 240
в том числе сторонних организаций		612 350			612 350
в том числе вспомогательных цехов		1 320 890			1 320 890
Услуги по содержанию и ремонту транспортных средств			36 089		36 089
в том числе сторонних организаций			36 089		36 089
в том числе вспомогательных цехов					
Прочие затраты				124 890	124 890
Итого	102 730	11 625 638	391 457	19 830 925	31 950 750

Теперь при калькуляции себестоимости выпускаемых цехом изделий распределение затрат производится с применением следующих релевантных ключей затрат:

- МВЗ «Здания и сооружения цеха № 3» - распределяются пропорционально технологическим и хозяйственным площадям на МВЗ «Технологическое оборудование цеха № 3» и «Цех № 3 (общецеховые затраты)»;
- МВЗ «Технологическое оборудование цеха № 3» - распределяются на изделия пропорционально машиновремени выпуска по каждому изделию;
- МВЗ «Транспортные средства цеха № 3» - распределяются на изделия пропорционально объему в м3 перевозок по каждому изделию;
- МВЗ «Цех № 3 (общецеховые затраты)» - распределяются на изделия пропорционально времени труда основных производственных рабочих на изготовление каждого изделия².

Пример 4.1.2.1-4

Структура МВЗ нефтегазодобывающего предприятия.

В системе управленческого учета затрат и калькулирования себестоимости добычи нефти и газа нефтегазодобывающее общество (НГДО) нефтяного холдинга выделяет МВЗ в соответствии с производственно-технологическим процессом, который описывается производственно-технологическими картами-схемами и документами, отражающими цепь производства продуктов и ресурсов:

- карты-схемы сбора, подготовки и транспортировки нефти;
- карты-схемы сбора, подготовки и утилизации попутного газа;
- карты-схемы подъема, подготовки и утилизации водных ресурсов;
- карты-схемы энергоснабжения;
- карты-схемы теплоснабжения;
- организационная структура НГДО.

МВЗ включают в себя:

- технологические объекты (скважины, нефтепроводы, кустовое технологическое оборудование подготовки нефти и т.п.);
- организационные единицы (цеха, бригады и пр.);
- укрупненные статьи калькуляции, отражающие функциональную группу организационных единиц.

МВЗ детализуются по месту в производственном процессе (экономические объекты основного производства, экономические объекты вспомогательного производства и пр.) и по стадиям технологического процесса.

Принципиальная схема построения системы МВЗ - см. на стр. 278.

2 Распределение прямых статей затрат по отношению к носителям затрат «Сырье и материалы на изготовление продукции» и «Заработная плата основных рабочих с отчислениями» происходит непосредственно на выпускаемые изделия.

Роль в производственном процессе	Стадии технологического процесса	Виды МВЗ	МВЗ «Технологические объекты» или МВЗ «Организационные единицы»
Основное производство	Добыча НГСЖ	Скважины нефтяные и контрольные	Скважина № 253-Р Пызненского месторождения
	Подготовка нефти	УППН	ДНС Мыкинского месторождения

Вспомогательное производство	Электроснабжение месторождений	Электростанции собственные	ДЭС № 1 Вилсон 1,25
	Водоснабжение месторождений	Система водоснабжения месторождений	ВОС № 2 Мыкинского месторождения

Общехозяйственные МВЗ	Управление	Управление нефтепромыслом	Управление нефтепромыслом № 1
	Транспортное обеспечение	Дороги месторождения	Дороги Пызненского месторождения

Таблица примера 4.1.2.1-4. Принципиальная схема построения системы МВЗ

Для кодировки МВЗ используются два кода:

- код объекта содержит основные признаки МВЗ и включает в себя следующие поля:
 х - балансовая единица данного НГДО внутри холдинга;
 хх – балансовый счет МВЗ в плане счетов предприятия;
 хх – статья калькуляции;
 хх - вид МВЗ внутри стадий технологического процесса;
 ххх – месторождение;
 хххх - код объекта.
- код иерархии отражает место данного МВЗ в организационной иерархии предприятия в соответствии с утвержденной финансовой структурой.

Таким образом, структура МВЗ данного предприятия описывается по следующей схеме (примеры избранных МВЗ):

Балансовая единица	Балансовый счет	Наименование балансового счета	Статья калькуляции	Вид МВЗ	Наименование вида МВЗ	Наим. нефтепромысла/ подразделения	Код месторождения	Месторождение	Процесс	Номер объекта	Наименование МВЗ	Код МВЗ
У	20	Основное производство	07 «Расходы на добычу нефти, сбор попутного газа»	53	Скважины нефтяные и контрольные месторождения	Нефтепромысел № 2	385	Мыкинское	Добыча нефти	100	Скв. № 100 К № 2 Мыкинского м/р	У200753850100
У	20	Основное производство	07 «Расходы на добычу нефти, сбор попутного газа»	53	Скважины нефтяные и контрольные месторождения	Нефтепромысел № 2	385	Мыкинское	Добыча нефти	102	Скв. № 102 К № 2 Мыкинского м/р	У200753850102

Продолжение таблицы примера →

← Начало таблицы примера

Балансовая единица	Балансовый счет	Наименование балансового счета	Статья калькуляции	Вид МВЗ	Наименование вида МВЗ	Наим. нефтепромысла/подразделения	Код месторождения	Месторождение	Процесс	Номер объекта	Наименование МВЗ	Код МВЗ
Y	20	Основное производство	07 «Расходы на добычу нефти, сбор попутного газа»	60	Бригады цехов основного производства	Нефтепромысел № 2	585	Мыкинское	Добыча нефти	10	Бригада ДНиГ НП № 2	Y2007605850010
Y	20	Основное производство	08 «Расходы на транспортировку жидкости»	25	Нефтепроводы (жидкость) месторождения	Нефтепромысел № 2	585	Мыкинское	Транспортировка нефти	300	НП (ж) Мыкинского м/р	Y2008255850500
Y	23	Вспомогательное производство	13 «Расходы на вспомогательное пр-во»	14	Собственные электростанции	Нефтепромысел № 2	585	Мыкинское	Производство электроэнергии	180	Газовые электростанции (АП200С1N№3, АП200С1N№4, АП200С1N№5)	Y2315143850180
Y	23	Вспомогательное производство	13 «Расходы на вспомогательное пр-во»	70	Бригады цехов вспомогательного производства	ЦТМКРС	0	напрямую не относится	Техническое обслуживание и ремонты	112	ЦТМКРС, Бригада КРС	Y2315700000100
Y	26	Общехозяйственные расходы	00 «Расходы общехозяйственные, обслуживающих пр-в и хозяйств»	0	Управление предприятием	ЦАУ	0	напрямую не относится	Управление	110	Центральный аппарат управления	Y2600000000110
Y	26	Общехозяйственные расходы	00 «Расходы общехозяйственные, обслуживающих пр-в и хозяйств»	80	Вахтовые городки	Нефтепромысел № 2	585	Мыкинское	Социальное обеспечение	540	Вахтовый городок терминала «Север»	Y2600805850540
Y	29	Обслуживающие производства и хозяйства	00 «Расходы общехозяйственные, обслуживающих пр-в и хозяйств»	86	Объекты непромышленной сферы	ЦАУ	0	напрямую не относится	Социальное обеспечение	70	Гостиница «Северный уют»	Y2900860000070

4.1.2.2. Распределение затрат между МВЗ, сметы затрат МВЗ

Одной из наиболее важных и сложных задач управленческого учета затрат по МВЗ является распределение между МВЗ затрат, связанных с движением продукции и услуг внутри предприятия, так называемым «**внутризаводским оборотом**» (**ВЗО**), в этой связи:

- для учета движения продукции с частичной добавленной стоимостью используются счета полуфабрикатов собственного производства;
- для учета произведенных собственными силами (хозяйственным способом) машин, оборудования и других капитальных затрат эти затраты капитализируются на счетах капитальных затрат предприятия в кредит счетов затрат изготовивших их МВЗ, а затем учитываются в соответствующих видах затрат (износ или амортизация) в потребляющем их МВЗ;
- для учета внутренних регулярных услуг МВЗ друг другу используются специальные методы распределения затрат.

Для целей внутреннего распределения затрат все МВЗ делятся на:

- основные МВЗ, в которых непосредственно изготавливаются продукты, работы и услуги предприятия, затраты основных МВЗ распределяются на носители затрат путем непосредственного отнесения с помощью релевантных ключей затрат;
- вспомогательные МВЗ, затраты которых распределяются на основные и общие МВЗ с помощью релевантных ключей затрат;
- общие МВЗ, распределение которых на другие МВЗ зависит от информационных потребностей в системе управленческого учета.

При этом все затраты МВЗ делятся на:

- первичные, непосредственно относимые на данный МВЗ в течение периода внешние ресурсы;
- вторичные, распределяемые на МВЗ продукты, работы и услуги внутренних подразделений в рамках закрытия периода.

Главный принцип распределения затрат между МВЗ состоит в том, что совокупная стоимость произведенных продукции, работ и услуг каждым МВЗ (на сторону или внутри предприятия) равна сумме первичных и вторичных затрат данного МВЗ, **включая вторичные затраты на потребление «своей» продукции, работ и услуг самим МВЗ.**

Самым точным методом распределения затрат между МВЗ является система линейных уравнений, когда известно количество оказываемых друг другу МВЗ работ и услуг, а ставки релевантных ключей затрат задаются в качестве неизвестных.

Пример 4.1.2.2-1

Релевантные ключи распределения затрат МВЗ.

Производственное предприятие включает в себя три вспомогательных МВЗ: электростанция, станция водоснабжения и ремонтная мастерская. Параметры их деятельности приведены в таблице на стр. 281.

Параметр	Вспомогательные МВЗ		
	Электростанция	Станция водоснабжения	Ремонтная мастерская
Сумма первичных затрат МВЗ	60 000 рублей	120 000 рублей	200 000 рублей
Количество произведенных продукции, работ, услуг	10 000 kW/ч	3 000 м ³	150 ремонтных нормо-часов
В том числе предоставлено основным МВЗ	7 000 kW/ч	2 800 м ³	120 ремонтных нормо-часов
Получено продукции, работ, услуг от МВЗ:			
Электростанция	-	1 000 kW/ч	2 000 kW/ч
Станция водоснабжения	100 м ³	-	100 м ³
Ремонтная мастерская	-	-	30 ремонтных нормо-часов

Таблица примера 4.1.2.2-1. Параметры деятельности вспомогательных МВЗ предприятия

Система уравнений, описывающих соотношения производимых продукции, работ и услуг и потребляемых ресурсов:

$$\begin{aligned} \text{МВЗ «Электростанция»: } & 10\,000 \text{ kW/ч} \times K_{\text{эл-ст}} = 60\,000 \text{ руб.} + 100 \times K_{\text{в-сн}} \\ \text{МВЗ «Станция водоснабжения»: } & 3\,000 \text{ м}^3 \times K_{\text{в-сн}} = 120\,000 \text{ руб.} + 1\,000 \text{ kW/ч} \times K_{\text{эл-ст}} \\ \text{МВЗ «Ремонтная мастерская»: } & 150 \text{ рнч} \times K_{\text{рм}} = 200\,000 \text{ руб.} + 2\,000 \text{ kW/ч} \times K_{\text{эл-ст}} + 100 \text{ м}^3 \times K_{\text{в-сн}} + 30 \times K_{\text{рм}} \end{aligned}$$

Решение системы уравнений даёт следующие ставки релевантных ключей затрат каждого МВЗ:

$$\begin{aligned} K_{\text{эл-ст}} &= 6,42 \text{ руб. за kW/ч,} \\ K_{\text{в-сн}} &= 42 \text{ руб. за м}^3, \\ K_{\text{рм}} &= 1\,808,4 \text{ руб. за ремонтный нормо-час.} \end{aligned}$$

Таблица учета затрат МВЗ по видам затрат с отражением данных по распределению затрат этого МВЗ на другие МВЗ или носители затрат называется сметой затрат МВЗ.

Пример 4.1.2.2-2

Формат сметы затрат МВЗ «Бригада добычи нефти и газа Мыкинского месторождения»:

Наименование вида/элемента затрат	Объем работ/ потребления	Ед. изм.	Цена	Сумма
1	2	3	4	5
1. Затраты на содержание бригады добычи нефти и газа				
1.1. Материальные расходы				
1.1.1 материалы, используемые при добыче нефти				
1.1.2 материалы и запчасти для ремонта и технического обслуживания				
1.1.3 прочие материалы				
1.1.4 технологические потери нефти при подготовке и транспортировке				
1.1.5 технологические потери газа попутного при сборе и транспортировке				
1.2. Топливо				

Продолжение таблицы примера →

← Начало таблицы примера

Наименование вида/элемента затрат	Объем работ/ потребления	Ед. изм.	Цена	Сумма
1	2	3	4	5
1.2.1 горюче-смазочные материалы				
1.2.2 газ на собственные нужды				
1.2.3 нефть на собственные нужды				
1.3. Расходы на оплату труда				
1.3.1 оклад (тариф)				
1.3.2 стимулирующие начисления и надбавки				
1.3.3 компенсационные начисления, связанные с режимом работы				
1.3.4 премии и единовременные поощрения				
1.3.5 выплаты по системным положениям;				
1.3.6 суммы взносов Общества по договорам обязательного и добровольного страхования				
1.3.7 прочие выплаты работникам в натуральной и денежной формах				
1.4. Отчисления на оплату труда				
1.4.1 начисления работникам на оплату труда				
1.4.2 резерв на выплату 13-й заработной платы				
1.5. Амортизация				
1.5.1 амортизация основных средств				
1.5.2 амортизация нематериальных активов				
1.6. Работы и услуги производственного характера				
1.6.1 повышение нефтеотдачи пластов				
1.6.2 промывка нефтью, водой				
1.6.3 химизация процессов добычи нефти и газа				
1.6.4 контроль за соблюдением технологических процессов				
1.6.5 гидродинамические исследования скважин				
1.6.6 геофизические исследования скважин				
1.6.7 антикоррозийная обработка трубопроводов				
1.6.8 капитальный ремонт основных фондов				
1.6.9 текущий ремонт основных фондов				
1.6.10 техническое обслуживание				
1.6.11 пуско-наладка				
1.6.12 диагностика оборудования				
1.6.13 услуги по рекультивации земель				
1.6.14 обеспечение топливом и энергией с собственных котельных и станций				
1.6.15 обеспечение водой с собственных водозаборов;				
1.6.16 содержание и эксплуатация фондов природоохранного назначения				

Продолжение таблицы примера →

← Начало таблицы примера

Наименование вида/элемента затрат	Объем работ/ потребления	Ед. изм.	Цена	Сумма
1	2	3	4	5
1.6.17 услуги по маркшейдерской съемке				
1.6.18 освоение природных ресурсов				
1.6.19 автотранспорт				
1.6.20 прочие услуги производственного характера				
1.7. Налоги, отчисления и сборы				
1.7.1 налог на добычу полезных ископаемых				
1.7.2 плата за предельно допустимые выбросы (сбросы)				
1.7.3 водный налог				
1.7.4 земельный налог				
1.7.5 арендная плата за землю				
1.7.6 регулярные платежи за пользование недрами				
1.7.7 транспортный налог				
1.7.8 прочие налоги				
1.8. Прочие расходы				
1.8.1 командировочные расходы				
1.8.2 арендные и лизинговые платежи				
1.8.3 расходы по страхованию имущества				
1.8.4 услуги связи;				
1.8.5 услуги по охране труда				
1.8.6 услуги по охране имущества				
1.8.7 услуги пожарной охраны и газоспасательных отрядов				
1.8.8 услуги по гражданской обороне				
1.8.9 аудиторские и консультационные услуги				
1.8.10 прочие расходы, не отраженные в предыдущих видах				
2. Итого расходы				
3. Общий объем бригадо-часов				
4. Распределение затрат на объекты калькулирования				
4.1. Скв. № 253Р К № 1 Мыкинского м/р				
4.2. Скв. № 254Р К № 1 Мыкинского м/р				
4.3. Скв. № 255Р К № 1 Мыкинского м/р				
4.4. Скв. № 400 К № 1 Мыкинского м/р				
4.5. Скв. № 401 К № 1 Мыкинского м/р				
4.6. Скв. № 402 К № 1 Мыкинского м/р				
4.7. Скв. № 403 К № 1 Мыкинского м/р				
4.8. Скв. № 503 К № 1 Мыкинского м/р				
4.9. Скв. № 504 К № 1 Мыкинского м/р				

ПРИМЕР БИБЛИОТЕКИ ФАЙЛОВ НА САЙТЕ

<http://economica.pro>

для главы 7

-  КРІ системы оплаты труда PR-подразделений
-  КРІ системы оплаты труда сотрудников HR подразделений
-  КРІ системы оплаты труда сотрудников департамента закупок
-  КРІ системы оплаты труда сотрудников общепроизводственных подразделений
-  КРІ системы оплаты труда сотрудников планово-экономических подразделений
-  КРІ системы оплаты труда сотрудников подразделений контроля качества
-  КРІ системы оплаты труда сотрудников подразделений прямых продаж
-  КРІ системы оплаты труда сотрудников производственных подразделений
-  КРІ системы оплаты труда сотрудников СБ
-  КРІ системы оплаты труда сотрудников склада
-  КРІ системы оплаты труда сотрудников транспортных подразделений
-  КРІ системы оплаты труда сотрудников финансовых подразделений
-  Альбом бюджетных форм _ производство
-  Бюджетные регламенты (Предприятие 1)
-  Методика формирования, контроля и анализа исполн. платежного бюджета
-  Модель бизнес-планирования
-  Модель годового бюджета производственного предприятия
-  Модель годового бюджета торгового предприятия
-  Положение о бюджетном планировании и контроле
-  Формат годового плана подразделения
-  Модель фактической отчетности об исполнении бюджета
-  Форма типовой заявки на оплату