

15. Kardaś R., *Zarządzanie ryzykiem dla menedżerów. Praktyczne podejście do kontrolowania*. Liber, Warszawa 2000, p. 89.
16. Kimball R., *Economic profit and performance measurement in banking*, 'New England Economic Review', July/August 1998, p. 41.
17. Kuryłek W., *Modelowanie ryzyka portfela kredytowego*, 'Bank i Kredyt' 2003, p. 72-79.
18. Lewandowski D., *Bezpieczne zarządzanie ryzykiem kredytowym w banku komercyjnym*. Olympus, Warszawa 1994, p. 13-15.
19. Marton C., *On the application of the continuous time theory of finance to financial intermediation and insurance*. The Geneva papers on Risk and Insurance, 1989, p. 225-262.
20. Nowakowski J., Jagiełło R., *Optymalny portfel kredytowy jako czynnik warunkujący bezpieczeństwo banku komercyjnego*, 'Bank i Kredyt' 1998, nr 5, p. 70.
21. Pfeifer U., *Management Bankbetrieblicher Erfolgsrisiken unter besonderer Berücksichtigung des Zinsänderungsrisikos*, Berlin 1991, p. 22.
22. Schroeck G., *Risiko- und Wertmanagement in Banken - Der Einsatz risikobereinigter Rentabilitätskennzahlen*, Deutscher Universitätsverlag, Gabler, Wiesbaden 1997, p. 23-25.
23. Schroeck G., *Risk Management in Banking and Value Creation in Financial Institutions*, J. Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey 2002, p. 26-28.
24. Schulte M., *Integration der Betriebskosten in das Risikomanagement von Kreditinstituten*, Band 18, Wiesbaden 1994, p. 26.
25. Shimko D., Humphreys B., *Voting on values*, 'Risk Magazine', December 1998, p. 33.
26. Smith C., *Corporate Risk Management: Theory and Practice*, 'The Journal of Derivatives', Summer 1995, p. 21-30.
27. Strąś D., *Gałęziowa koncentracja kredytowa jako element zarządzania ryzykiem bankowym*.
28. Turle J., *Polityka kredytowa banku jako instrument zarządzania ryzykiem kredytowym w banku komercyjnym*, 'Bank i Kredyt' 1996, No 7-8, 1996, p. 65.
29. Wiatr M., *Systemy szacowania indywidualnego ryzyka kredytowego. Doświadczenia banków zagranicznych i polskich* in: Jaworski W. (ed.) *Banki w Polsce*. Poltext, Warszawa 2001.
30. Williams D., *Risk technology spending: An update*. 'Risk management Research Brief, Meridian Research', June 1999, p. 1.
31. Wysocki M., *Polityka kredytowa banku komercyjnego*. Twigger, Warszawa 1999, p. 72.
32. Zawadzka Z., *Zarządzanie ryzykiem w banku komercyjnym*. Poltext, Warszawa 1999, p. 27.

Светлана Куган, Анатолий Радчук  
Брестский государственный технический университет

## ПРИНЦИПЫ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА ИЗДЕРЖЕК.

**Keywords:** records management, finance accounting, costs.

Несмотря на то, что переход к рынку был провозглашен десятилетие назад, все же трудно было все это время называть отечественную экономику рыночной. Да и сейчас с уверенностью нельзя сказать, что построение рыночных экономических отношений с успехом завершено. Есть целые области экономики, где до рынка еще далеко. Но процесс приближения белорусской экономики к рыночной все же идет. А раз так, то перед белорусскими предприятиями встают проблемы, которые характерны для многих предприятий, работающих в новых условиях. И, прежде всего проблемы управления. Рыночная экономика - это прежде всего конкуренция. Конкуренция - это постоянная борьба за рынок сбыта, за потребителя, а следовательно, это борьба за качество и низкую себестоимость. Грамотное управление себестоимостью - один из ключей к рынку. Чтобы получить этот ключ предприятию необходимо внедрять управленческий учет. Именно поэтому тема управленческого учета в условиях современной экономики не только интересной, но и актуальной для всех предприятий белорусской экономики, перспективной во всех отношениях.

Переход к рыночным отношениям совершенно по-иному определяет место предприятия в экономике. Эффективность его работы во многом зависит от управленческой деятельности, обеспечивающей реальную экономическую самостоятельность предприятия, его конкурентоспособность и положение на рынке. Процесс управления предусматривает своевременное получение руководителями достоверной информации, необходимой для принятия решений. Формирование и предоставление такой информации является главной задачей управленческого учета, возникновение и развитие которого происходит непосредственно с потребностями менеджмента. На определенном этапе экономического развития традиционный бухгалтерский учет перестает удовлетворять более усложненные

потребности управления предприятием. В результате возникло новое направление бухгалтерского учета, которое представляет собой синтез счетоводства, калькулирования, анализа, прогнозирования, экономико-математических и других методов.

В настоящее время проблема применения управленческого учета в целях управления предприятием приобретает все большую активность. Необходимо отметить особую важность решения данного вопроса не только для государственных, но и частных предприятий и организаций белорусской экономики. Это обусловлено как отсутствием единой методологической базы и рекомендаций по организации управленческого учета в отдельных отраслях экономики, так и в целом особенностями становления и развития управленческого учета в Беларуси. Многие белорусские руководители предприятий разных форм собственности не всегда либо не в полной мере осознают роль управленческого учета на предприятии, цели и задачи его ведения, что можно достичь с его помощью.

Чтобы дать полное определение управленческого учета, рассмотреть его основные цели и задачи, необходимо проследить всю эволюцию, развитие и изменение целей и задач его ведения и применения, а также наиболее распространенные в настоящее время точки зрения на сущность, роль и назначение управленческого учета, и его место в системе управления предприятием. Процесс разделения бухгалтерского учета на финансовый и управленческий происходил постепенно. Процесс формирования и развития управленческого учета за рубежом как экономической деятельности можно представить в виде четырех этапов:

1. До 1950 г., использование управленческого учета исключительно для определения затрат и реализации финансового контроля посредством применения методов калькуляции себестоимости производимой продукции и бюджетирования.
2. Период с 1950 по 1965 гг. к сфере применения управленческого учета добавилось предоставление информации в целях управленческого планирования и контроля посредством использования методов: анализа принятия решений и учета по центрам ответственности.
3. С середины 70-х годов и по 1995 г. управленческий учет используется в области сокращения потерь ресурсов, задействованных в бизнес-процессах, применяя процессный анализ и более точные методы управления затратами.
4. После 1995 г. цели и задачи управленческого учета сосредотачиваются на управлении целевыми результатами на основе эффективного использования ресурсного обеспечения, применения методов прогнозирования, оценки, планирования и контроля оценочных показателей, управления изменениями и знаниями, а также управления по целям и результатам.

Современный управленческий учет, используя внешнюю и внутреннюю информацию, обеспечивает потребности не только производства, а и маркетинга, управления исследованиями и других функций бизнеса. Он осуществляет анализ деятельности с учетом, как текущих, так и долгосрочных целей, разрабатывает методы получения информации о критических факторах успеха (качество, инновации, время и т.д.).

Анализируя перечисленные выше этапы эволюционного процесса развития и расширения сферы управленческого учета можно выделить два основных подхода к сущности управленческого учета: традиционные модели и современные концепции управленческого учета.

В традиционных моделях основными целями и задачами использования управленческого учета являются обеспечение калькуляции себестоимости продукции и реализация планово-контрольной функции. В этом случае основным объектом управленческого учета является система учета финансовых показателей-доходов и затрат.

В настоящее время наиболее совершенными для калькуляции себестоимости являются методы учета полной себестоимости и дифференцированного учета (директ-костинг), для реализации планово-контрольной функции – методы учета доходов по центрам прибыли, а расходов – по центрам затрат.

Можно отметить, что в традиционных моделях управленческий учет, нацеленный на калькуляцию себестоимости и планово-контрольной функции, может быть реализован на данных бухгалтерского учета. В этом случае соответствующие бухгалтерские (финансовые) показатели – доходы и расходы, формируемые по данным бухгалтерского учета для соответствующей управленческой отчетности, распределяются по центрам финансовой ответственности (учета) – центрам доходов и затрат, видам производимой продукции и оказываемых услуг и т.д. Для учета прямых расходов в традиционных моделях вполне достаточно использование существующих инструментов учетной политики бухгалтерского учета. Например, решением для их учета может быть использование расширенной аналитики Плана счетов бухгалтерского учета, применение методов учета материальных запасов и затрат – LIFO, FIFO и т.д. Распределение же косвенных расходов, например затрат на оплату труда управленческого персонала по окончании отчетного периода может производиться прямо пропорционально величине прямых (производственных, материальных и т.д.) затрат, количеству произведенных товаров (оказанных услуг) и т.д. Соответственно, планово-контрольная функция в такой модели может быть реализована посредством планирования финансовых результатов в разрезе бухгалтерского Плана счетов методами «от достигнутого», математического и статистического моделирования, а также последующего сопоставления этих плановых данных с фактически полученными значениями. Однако традиционный подход к постановке, внедрению и использованию управленческого учета характеризуется следующими основными недостатками:

- не отвечает потребностям и возможностям современной социально-экономической среды, которая ориентирована на конечного потребителя, а также на повышение уровня конкурентоспособности на региональном и международном уровне;
- регламентируется требованиями и ограничивается возможностями финансового (бухгалтерского) учета – сроками отражения хозяйственной операции, аналитикой Плана счетов и т.д.;
- приводит к искажению информации, необходимой для принятия управленческих решений (рассматривая, например, преимущественно те затраты, которые возникают непосредственно в момент производства товара);
- в большей степени концентрируется на учете и контроле внутренних хозяйственных и производственных операций, что в результате приводит к недостаточной оценке влияния факторов внешнего окружения, в котором функционирует предприятие.

Именно для исправления этих недостатков традиционных моделей на третьем и четвертом этапах эволюции управленческого учета появились и в настоящее время получили свое широкое применение современные концепции управленческого учета. Наиболее значимыми из них являются:

- ABC (ACTIVITY-BASED COSTING) позволяет решить проблему распределения управленческих расходов за счет определения затрат предприятия в соответствии с ресурсами, необходимыми для реализации операций, в результате которых производится продукт.
- LIFECYCLE COSTING (калькуляция на базе жизненного цикла), основывающаяся на положении, что стоимость товара (услуги) должна учитывать затраты на всех стадиях его

жизненного цикла, связанных с разработкой, проектированием, выводом и продвижением нового товара (услуги) на рынок и т.д.

- TARGET COSTING (ценообразование по целям), позволяющая определять направления для оптимизации себестоимости товара с учетом целевых значений показателей, определяющих желаемое соотношение «цена-качество», - потребительских характеристик, срока службы, уровня сервиса и т.д.
- DIRECT COSTING (контроль постоянных и переменных расходов), Данная система предполагает разделение затрат предприятия на переменные, прямо связанные с количеством продукции, произведённой в единицу времени, и постоянные, не зависящие от объема производства продукции. В расчёт себестоимости продукции входит только первая группа затрат – переменные. А постоянные сразу списываются на счёт прибылей и убытков в том же периоде, когда они были произведены, то есть относятся к предприятию в целом.
- BSC (BALANCED SCORECARD – сбалансированная система показателей), которая основана на управлении ключевыми бизнес-процессами, закрепленными за центрами ответственности организации в соответствии с поставленными целями организации, количественно и качественно выраженными в целевых значениях оценочных показателей в разрезе четырех проекций – финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, обучение и рост.

На современном этапе своего развития управленческий учет на предприятии представляет собой не просто учетную систему, но и начинает становиться основным ключевым ядром всей системы управления организации в целом. Таким образом, основной целью внедрения и использования современной системы управленческого учета на предприятии является достаточное и своевременное обеспечение всех уровней управления плановой, фактической и прогнозной информацией, необходимой для принятия обоснованных управленческих решений на основе оперативного и детализированного сбора, систематизации и анализа информации.

Приведенные выше формулировки позволяют выделить основные задачи использования управленческого учета:

- учет и отражение внешних условий, влияющих на деятельность организации, для выбора, реализации и оценки эффективности стратегии предприятия;
- использование комплексной системы качественных и количественных показателей деятельности предприятия для прогнозирования, планирования, учета и анализа, а также определение качества, полезности выпускаемой продукции для потребителя и др.
- обоснование процессов принятия, контроля реализации и оценки эффективности управленческих решений на всех уровнях управления предприятием.
- контроль реализации внутренних процессов производства, своевременная разработка и внедрение изменений в их функционирование в целях повышения их эффективности и гибкости, а также повышения конкурентоспособности предприятия в целом.

Современное предприятие со своей сложной структурой производства выступает в экономике динамичным объектом хозяйствования и представляет законченную систему с определенными внутренними и внешними целями. Они определяют состав и содержание информации, которая формируется и обрабатывается на предприятии (рисунок 1).

Отправной точкой при построении системы управленческого учета является организационная структура, определяющая функции отдельных подразделений и ответственность их руководителей, а также контролируемость издержек (затрат) и порядок их группировки по центрам ответственности.



Организационная структура, в свою очередь, влияет на документооборот внутри предприятия и обеспечивает кодирование документов, что важно для автоматизации обработки информации.

Важным этапом является выбор системы калькулирования продукции. Система калькулирования определяется характером продукции. Чаще выделяют две системы калькулирования: по отдельным заказам (контрактам, работам, партиям) и по процессам производства. В рамках каждой из систем калькулирование может осуществляться по полным производственным издержкам (затратам), или же только по переменным издержкам (затратам).

И, наконец, важным элементом системы управленческого учета есть контроль затрат. Контроль обеспечивается посредством сравнения бюджетных и фактических затрат отдельных подразделений.

Однако, более эффективным является установление норм (стандартов) затрат (издержек) на уровне конкретных видов продукции и оперативный контроль определения и анализа отклонений.

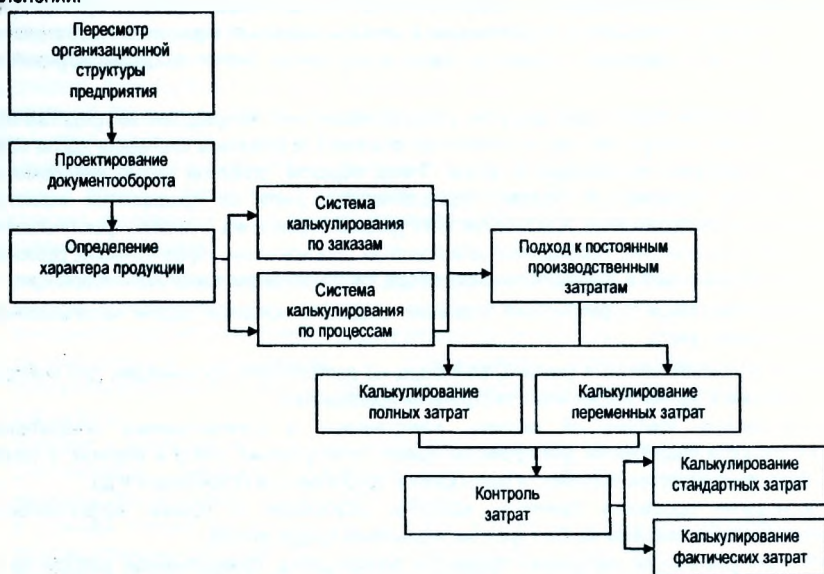


Рисунок 1. Последовательность внедрения управленческого учета на предприятии.

Одной из главных причин успехов или неудач любого производства являются его издержки. Очевидно, что при высоких накладных расходах предприятие будет испытывать определенные трудности, в то время как их снижение повышает эффективность деятельности компании. В данной работе хотелось бы уделить внимание такому виду издержек, как информационные издержки. Дело в том, что прежде, чем снижать издержки в них надо разобраться, ведь зачастую менеджмент предприятия имеет о них весьма отдаленное (от реального положения дел) представление. И причина кроется в отсутствии эффективной системы управленческого учета. Предпримем попытку разобраться в проблемах сбора, анализа, планирования и управления издержками в управленческом учете.

Управленческий учет, являясь продолжением финансового учета, имеет с ним подлинную взаимосвязь и определенные различия.

Взаимодействие управленческого и бухгалтерского учета достигается на основе преемственности и комплексного использования первичной информации, единства норм и нормативов, а также единства нормативно-справочной информации в целом, дополнения информации одного вида учета данными другого, однократной фиксации всей исходной переменной информации в первичном учете, взаимопроникновения методов или их элементов, приближения учетной информации к местам принятия решений, единого подхода к разработке задач управленческого и финансового учета производства при проектировании систем автоматизированного управления производством. Методологические основы взаимосвязи финансового и управленческого учета представлены на рисунке 2.

Объекты	Методы	Принципы
Средства труда - состояние и использования	Документация или другие носители информации	Единый подход к выбору целей и задач УУ и ФУ
Предметы труда - первоначальное состояние	Инвентаризация	Единые планово-учетные единицы для двух видов учета
Трудовые ресурсы - выработка рабочих; численность; отработанное время	Оценка и калькуляция	Однократное введение первичной информации
Движение предметов труда в производстве: заготовок, деталей и полуфабрикатов	Группировка объектов учета	Преемственность и дополнение информации одного вида учета другим
Состояние предметов труда: на складах и кладовых	Отчетность подразделений	Множественное использование промежуточной информации
Незавершенное производство: оценка; выявление; результат	Внутренняя и внешняя отчетность предприятия	Оперативность, достоверность, стандартизация информации

Рисунок 2. Методологические основы взаимосвязи финансового и управленческого учета.

Несмотря на то, что в каждом из видов учета присутствуют свои особенности, они имеют общие характеристики в принципах построения, применяемых методах и, что самое главное, в управленческом и финансовом учете в процессе текущего управления производством в качестве единых объектов выступают средства труда и сам труд, т.е. материальные и трудовые ресурсы.

Сравнивая финансовый и управленческий учет, можно выделить в них и различия. Рассмотрим эти отличия с помощью сравнительной таблицы (табл. 1.)

**Таблица. 1. Сравнительная характеристика финансового и управленческого учета.**

№	Признак	Финансовый учет	Управленческий учет
1.	Главные потребители	Внешние потребители	Группа работников управленческого персонала, входящих в состав предприятия
2.	Степень регламентация	Общепринятые принципы (стандарты) и нормативные акты	Методы и принципы выбираются предприятием самостоятельно
3.	Использование измерителей	Единый денежный измеритель	Разные измерители и качественные характеристики
4.	Объект анализа	Предприятие в целом	Сегменты деятельности (структурные подразделения, центры)
5.	Периодичность составления отчетов	Квартальная, годовая	Определяется задачами, чаще – еженедельная, декадная, помесечная
6.	Направленность	Оценка прошлого	Прошедшее и будущее время, за определенный и на определенный (прогнозирование) период
7.	Открытость данных	Большинство данных доступно всем	Коммерческая тайна

Главное отличие – это потребители информации. Финансовая отчетность предназначена, в первую очередь, для внешних потребителей (акционеров, банков, налоговых органов и др.), хотя может быть использована и руководством предприятия.

Но для управления предприятием необходима более детальная информация, которая учитывает технологию и организацию именно этого предприятия. Поэтому информация управленческого учета формируется и предоставляется с учетом потребностей руководителей конкретного предприятия.

В отличие от финансового учета, ведущегося в соответствии с официальными инструкциями и стандартами, установленными государственными органами или профессиональными организациями, управленческий учет не ограничен в выборе методов и правил. Он разрабатывается самим предприятием с учетом разных параметров, принимая во внимание при подготовке вариантов управленческих решений качественные показатели. Это также отличает его от финансового учета, где все операции отражаются на счетах и в отчетности в едином денежном измерении.

Финансовая отчетность отображает финансовое состояние и результаты деятельности предприятия за год или квартал. Такая отчетность не дает возможности оценивать и анализировать деятельность отдельных подразделений и оперативно влиять на отклонения от запланированных параметров. Поэтому в системе управленческого учета информация о деятельности отдельных сегментов (подразделений, производственных линий и т.д.) готовится и предоставляется менеджерам в кратчайшие отрезки времени (неделя, месяц) или по мере необходимости принятия решений.

Важной чертой, которая отличает финансовый и управленческий учет, является направленность. Информация, отраженная в финансовых отчетах, показывает результат свершившихся фактов и хозяйственных операций за определенный период времени. Информация финансового учета используется в управленческом учете при планировании и прогнозе. Однако в структуру управленческого учета, кроме того, попадает информация, обращенная и к будущему. Цель финансового учета – показать, «как это было», а управленческого – «как это должно быть». При этом наибольшее внимание уделяется оценкам будущих периодов.

Наконец, если финансовая отчетность публикуется или может быть получена по запросу, то большинство данных управленческого учета являются коммерческой тайной предприятия, поскольку отображают его стратегию и тактику предприятия в конкурентной борьбе.

Экономически обоснованная классификация производственных издержек является основой организации учета производственной деятельности. Понятие "издержки" (они же расходы, затраты) является достаточно ёмким, требующим отдельного рассмотрения. В целом, когда говорится об издержках, мы понимаем широкий круг вопросов, связанных с причинами, которые, с одной стороны, создают необходимые условия существования бизнеса, а с другой - уменьшают прибыль, т. к. тенденцию к росту. Далее представлена достаточно распространенная классификация, демонстрирующая общий взгляд на разнообразие издержек в целом (рисунок 2).



Рисунок 2. Классификация издержек.

Основные фрагменты представленной классификации не требуют каких-либо комментариев. Останемся только на классификации издержек для принятия решений.

Релевантными называются те издержки, которые меняются в результате принятия решения. Такое понятие появляется, к примеру, когда нет строгой привязки ни к системе с полным распределением затрат, ни к системе по переменным затратам. В некоторых случаях при калькуляции себестоимости включаются только переменные затраты, в других - и переменные, и постоянные. Таким образом, решение о том, какие издержки включать в себестоимость продукции является нечетким и зависит от конкретной ситуации.

Понятие понесенных издержек используется для выражения факта, что какой-либо вид издержек был обусловлен ранее принятым решением, и в процессе текущей деятельности приходится мириться с этим. Задача состоит в том, чтобы максимально использовать понесенные издержки, а если это невозможно - стремиться к постепенному избавлению от них.

Наконец, стоимость возможностей - это затраты, измеряющие возможность, которая потеряна или которой пожертвовали в результате выбора одного из вариантов действий. При этом от остальных вариантов приходится отказаться. Это понятие по существу обозначает сумму потерь, которые пришлось понести вследствие принятия какого-либо альтернативного решения.

Управленческий учет можно рассматривать в разрезе сбора и обработки информации:



### Измерение издержек

- Сбор данных (операционные, финансовые)
- Распределение издержек (методы, понятия)

Использование информации об издержках (для принятия маркетинговых решений)

### Планирование и предсказание

- управление объемами;
- управление спросом;

### Контроль (обратная связь)

- финансовый;
- операционный, качества;

### Оценка (понимание и обучение)

- подотчетность;
- сегментный анализ прибыльности;

Рассмотрим каждый элемент издержек.

### Сбор данных об издержках.

Процесс сбора данных обычно не составляет какой-либо проблемы в методическом плане. Множество всех показателей представляется в виде двух групп: стоимостные и операционные характеристики производства. К стоимостным величинам относятся цены на ресурсы (материалы, комплектующие), ставки оплаты труда и т. п. Операционные данные (их обычно гораздо больше) включают расходные коэффициенты, нормативы затрат времени, характеристики выполненной работы. Все эти данные поступают в систему управленческого учета посредством первичных документов. В них фиксируется факт выполненной работы и количество использованных ресурсов. Первичные документы заполняются на местах возникновения затрат. Данные об издержках могут собираться вручную или с использованием информационных технологий. Разумеется, более совершенная форма сбора данных предполагает использование программных продуктов обработки. Процесс сбора данных должен производиться в режиме реальной ценности (т. е. данные не должны быть искажены - случайно или преднамеренно) и реального времени (данные должны поставляться в систему сразу же после их фактического возникновения). На практике это далеко не всегда удается сделать.

### Разделение издержек.

Процесс разделения издержек по направлениям деятельности и по продуктам является серьезной методической задачей и требует формализованного описания. Прежде всего, отметим, что издержки могут быть периодическими и непериодическими. Для периодических издержек характерны следующие свойства:

- они рассчитываются для некоторого объема продукции и определенного календарного периода;
- момент появления издержек внутри периода не играет роли;
- жизненный цикл продукта играет второстепенную роль.

Для непериодических издержек все эти понятия проявляются в «зеркальном отражении»:

- они рассчитываются для специфического проекта или продукта и приписываются к некалендарному периоду;
- момент появления и исчезновения издержек имеет решающее значение;
- жизненный цикл продукта играет важную роль.

Все группировки издержек (затрат) предназначены для принятия каких-либо решений, но ситуации, возникающие в производстве, не могут быть уложены в типовые системы, поэтому на каждом предприятии системы учета проектируются с учетом удовлетворения запросов менеджеров. Однако при всем их многообразии теорией и практикой выработаны общие подходы к организации учета издержек и калькулирования продукции. Общий состав методов и подходов расчета себестоимости готовой продукции и себестоимости продукции реализованных товаров, может быть представлен следующим образом:

- позаказная себестоимость (применяется в тех производствах, где затраты материалов на технологические цели, основную заработную плату производственных рабочих и общепроизводственные расходы легко соотнести с выпуском конкретной продукции или выполнением каких-либо услуг);
- попроцессная себестоимость (применяется там, где серийно или массово производят однообразную или приблизительно одинаковую продукцию, либо имеют непрерывный производственный цикл);
- калькулирование себестоимости по системе стандарт-кост (данная система представляет собой средство управления прямыми затратами);
- система директ-костинг (прямые затраты обобщаются по видам готовых изделий, косвенные собираются на отдельном счете и списываются на общие финансовые результаты того отчетного периода, в котором они возникли);
- нормативный метод (учет затрат на производство по нормам, отклонениям от норм и изменениям норм);

В качестве ключевых здесь рассматриваются следующие вопросы:

- на какой тип производственного процесса ориентировано предприятие - выполнение работ по заказам или непрерывное производство на склад с последующей продажей (позаказная и процессная себестоимость);
- каким образом разделяются косвенные (накладные) издержки по видам продукции и/или направлениям деятельности (подход на основе базовых показателей или ABC-метод);
- какой период выбирается для отнесения производственных накладных затрат на себестоимость проданных товаров - период, когда затраты понесены, или период, в котором происходит реализация продукции (метод полных затрат и директ-костинг);
- как устроить процесс управления затратами на основе себестоимости - собирать издержки по мере их появления и затем пытаться их уменьшать, либо сразу же установить стандартные нормы издержек (стандарт-кост) и управлять себестоимостью по отклонениям.

На этом завершается первый блок системы управленческого учета – “измерение издержек” (сбор данных и их распределение по продуктам). Более важным с управленческой точки зрения является использование этой информации для принятия решений. Следует отметить, что истинное назначение системы управленческого учета заключается в том, что она должна стать системой поддержки принятия управленческих решений.

Блок “Использование информации об издержках” начинается с задачи построения системы обратной связи, призванной обеспечить единый процесс планирования и контроля издержек. Обычная последовательность такова: планирование - контроль - оценка. Дело в том, что в действительности мы обосновываем последовательность построения такой системы тем, чтобы она работала “по жизни”: прежде, чем планировать, нужно обеспечить сопоставление плана с фактом, т. е. контролировать. Затем научиться делать из этого выводы, т. е. производить оценку, и только после этого можно приступать к планированию.

## Система контроля.

Под общей системой контроля на предприятии понимают коммуникационную сеть управленческого учета, с помощью которой обеспечивается соответствие решений, принятых на предприятии, с реализацией их на практике, и основа правильных действий в будущем. Другими словами, система контроля, как установление обратной связи, должна обеспечить, с одной стороны, планирование издержек, а с другой, - их контроль. В итоге получается некая интегрированная система, в которой и планирование, и контроль осуществляются как две органически связанные составляющие единого процесса. Здесь важно выделить два фокуса внимания для планирования и контроля. Первый - это тип контролируемых параметров. С одной стороны, система должна содержать стоимостные характеристики, которые планируются и измеряются в денежном выражении. С другой, - в систему управленческого учета обязательно должны быть включены операционные показатели, характеризующие нормы расхода и потребления сырья, уровня производительности, обеспечив анализ и контроль их сравнительной динамики. Второй фокус внимания - организационная процедура планирования и контроля. Эта процедура может носить традиционный (структурный) характер, когда издержки планируются и контролируются по учетным статьям и подразделениям (центрам затрат). Альтернативой традиционной процедуре является процессно-ориентированный подход, при котором издержки планируются и контролируются по основным процессам. Для этого, естественно, следует предварительно детально прописать существующие бизнес-процессы, что даст формализованное описание всех выполняемых работ, и затем, планировать и контролировать издержки сообразно выполняемой работе.

### Оценка результатов.

Оценка результатов деятельности компании призвана обеспечить понимание бизнеса, которое менеджмент компании должен научиться использовать для повышения эффективности. Оценка состояния бизнеса происходит чаще всего по двум направлениям: финансовому и операционному. Блок финансового направления предполагает использование довольно общих показателей, таких как:

- экономическая добавленная стоимость;
- суммарный денежный поток;
- рентабельность активов;
- рентабельность собственного капитала.

Рассмотрим пример анализа безубыточности производства через определение зависимости между объемом продаж, расходами и прибылью в течении короткого промежутка времени. Допустим, что наше предприятие выпускает продукцию двух видов (А и В) и имеет следующие показатели (таблица 2):

**Таблица 2. Расчет показателей реализованной продукции.**

Показатель	А	В	Всего
1. Объем реализации, шт.	200 000	40 000	240 000
2. Цена за 1 шт., руб.	4 000	6 000	-
3. Выручка от реализации, тыс. руб.	800 000	240 000	1 040 000
4. Переменные расходы на 1 шт., руб.	3 200	3 800	-
5. Переменные расходы на весь объем реализации, тыс. руб.	640 000	152 000	792 000
6. Маржинальный доход, тыс. руб.	160 000	88 000	248 000
7. Постоянные расходы, тыс. руб.	-	-	120 000
8. Чистая прибыль, тыс. руб.	-	-	128 000

На реализацию единицы продукции В приходится 5 шт. продукции А. Далее допускаем, что до критической точки Х шт. продукции В и 5Х – количество продукции А.

После подстановки получаем:

$$(4\ 000 \cdot 5X) + 6\ 000X - (3\ 200 \cdot 5X) - 3\ 800X - 120\ 000\ 000 = 0.$$

$$20\ 000X + 6\ 000X - 16\ 000X - 3\ 800X - 120\ 000\ 000 = 0$$

$$6\ 200X = 120\ 000\ 000 \text{ руб.},$$

$$X = 19\ 355 \text{ шт. продукция В, } 19\ 355 \cdot 5 = 96\ 775 \text{ шт. продукция А,}$$

$$19\ 355 \text{ шт.} + 96\ 775 \text{ шт.} = 116\ 130 \text{ шт.}$$

Следовательно, критическая точка объема реализации – 116 130 шт., из них 19 355 шт. продукции В и 96 775 шт. продукции А.

Предположим, что произошли следующие изменения структуры реализованной продукции (таблица 3):

**Таблица 3. Расчет показателей при изменении структуры реализованной продукции.**

Показатель	А	В	Всего
1. Объем реализации, шт.	160 000	80 000	240 000
2. Цена за 1 шт., руб.	4 000	6 000	-
3. Выручка от реализации, тыс. руб.	640 000	480 000	1 120 000
4. Переменные расходы на 1 шт., руб.	3 200	3 800	-
5. Переменные расходы на весь объем реализации, тыс. руб.	512 000	304 000	816 000
6. Маржинальный доход, тыс. руб.	128 000	176 000	304 000
7. Постоянные расходы, тыс. руб.	-	-	120 000
8. Чистая прибыль, тыс. руб.	-	-	184 000

При сопоставлении структуры продукции становится очевидным, что увеличилась доля продукции с высоким маржинальным доходом и потому увеличилась чистая прибыль. Найдем критическую точку:

$$(4\ 000 \cdot 2X) + 6\ 000X - (3\ 200 \cdot 2X) - 3\ 800X - 120\ 000\ 000 = 0$$

$$8\ 000X + 6\ 000X - 6\ 400X - 3\ 800X - 120\ 000\ 000 = 0$$

$$3\ 800X = 120\ 000\ 000, \text{ где } X = 31\ 580 \text{ шт. продукция В,}$$

$$31\ 580 \text{ шт.} \cdot 2 = 63\ 160 \text{ шт. продукция А,}$$

$$63\ 160 \text{ шт.} + 31\ 580 \text{ шт.} = 94\ 740 \text{ шт.}$$

Критическая точка объема реализации будет 94 740 шт., из них 31 580 шт. продукции В и 63 160 шт. продукции А.

Следовательно, даже при контроле общего объема продаж необходим анализ структурных сдвигов, так как он дает картину отклонений фактической прибыли от запланированной. Максимизация реализации продукции рассматривается и с точки зрения обеспеченности ресурсами. Дополнительные производственные мощности могут быть бесполезными.

### Планирование издержек.

Планирование является завершающей стадией управленческого учета и представляет собой выбор вариантов действий, которые могут быть осуществлены в будущем.

Теперь задача состоит в том, чтобы оценить себестоимость доставки продукции (услуги) клиенту

и соответствующую прибыль при условии, что принято решение о цене продукции (услуги).

Данная задача решается при помощи:

- сравнения альтернатив;
- обоснования и выбора компромиссного варианта;
- анализа возможности привлечения сторонней фирмы;
- анализа "Что, если...";
- анализа неиспользованных возможностей;



— анализа типа "покупать или производить".

Управленческий учет ведется только там, где он целесообразно. Следовательно, затраты на создание и функционирование системы управленческого учета не должно быть выше, чем польза (в том числе стратегическая) от этой системы.

### Литература:

1. Адамов Н.А., Чернышев В.Е. *Принципы построения системы управленческого учета в строительстве*/Управленческий учет. – 2005. №5. – С. 13-18.
2. Войск Д.В. *Сущность управленческого учета и его место в управлении предприятием*/Управленческий учет. – 2005. №3. – С. 4-12.
3. Дурни К. *Введение в управленческий и производственный учет*/ Пер с англ., под ред. Н.Д.Зришвили. – М.: Аудит, ЮНТИ, 1998. – 557с.
4. Ивашевич В.Б. *Проблемы учета и калькулирование себестоимости продукции*. – М.: Финансы, 1974 г.
5. Карпова Т.П. *Управленческий учет: Учебник для вузов.* – М.: ЮНИТИ, 2003. – 350 с.
6. *Концепции управленческого учета на современном этапе*. <http://www.ibckcase.com/ru/management/managementaccounting>

*Мордукович Александр Борисович*  
Зам. генерального директора ОАО «ИНТУС»

## МОДЕЛИРОВАНИЕ УСТОЙЧИВОСТИ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ СТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

**Abstract:** The article studies possibilities of modelling sustainable innovation development of construction firms on the methodological basis of catastrophes theory. It is caused by the fact that many processes within economical systems are similar to those technical. Main points of theory are stated. The author suggests models which reflect the dynamics of processes analysed in a best way and allow to calculate critical meanings system's parameters which lead to its collapse.

Современное состояние строительства характеризуется нестабильностью инвестиционного климата, крайне неравномерной загрузкой строительных мощностей как во временном, так и в региональном разрезах, постоянным снижением рентабельности производства. В этих условиях на первый план выдвигается проблема разработки концепции, принципов и методов стратегического планирования и управления с целью обеспечения их устойчивого долгосрочного функционирования в условиях конкуренции. Ситуационный анализ стратегических целей предприятия показывает, что в настоящее время наиболее важными являются цели в области научных исследований и разработок, обеспечивающие устойчивость инновационного развития и, как следствие, повышение прибыльности и конкурентоспособности строительного предприятия. Расчет параметров устойчивости является одним из важнейших этапов эффективности функционирования системы, предопределяет ее инновационные возможности и инвестиционную активность. Как показывают проведенные исследования, основными показателями, определяющими устойчивость и инвестиционные возможности производственной системы, является прибыль, норма прибыли, фондоотдача (или обратная ей величина фондоемкость) и производительность труда. Достижение этими показателями некоторой критической величины способно привести предприятие в состояние неустойчивости, преодолеть которое без качественных изменений в форме и структуре становится невозможным.

Определение критического уровня показателей возможно на базе экономико-математического моделирования. На систему в целом, каждый ее отдельный элемент и связь между ними постоянно воздействуют внешние и внутренние факторы, стремящиеся нарушить ее равновесие. Если «выйдет из строя» какой либо из элементов системы, либо «порвется» связь, то система должна располагать достаточным запасом прочности, для компенсации