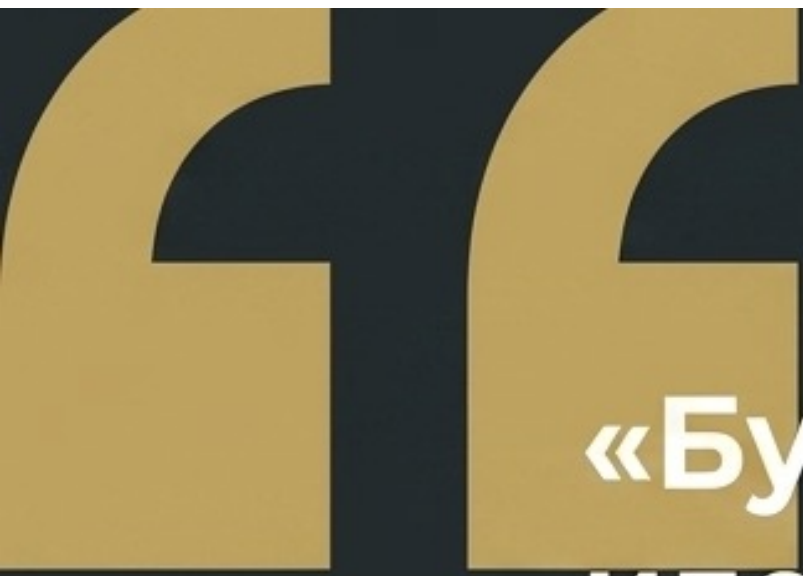


УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ

Архитектура принятия финансовых решений



**«Бухгалтерский учет — процесс
идентификации экономически
значимой информации, ее измерение
и передача пользователям,
позволяющий им вырабатывать
обоснованные суждения и
принимать взвешенные решения».**

— Колин Друри (1944 – 2019)



Финансовый учет

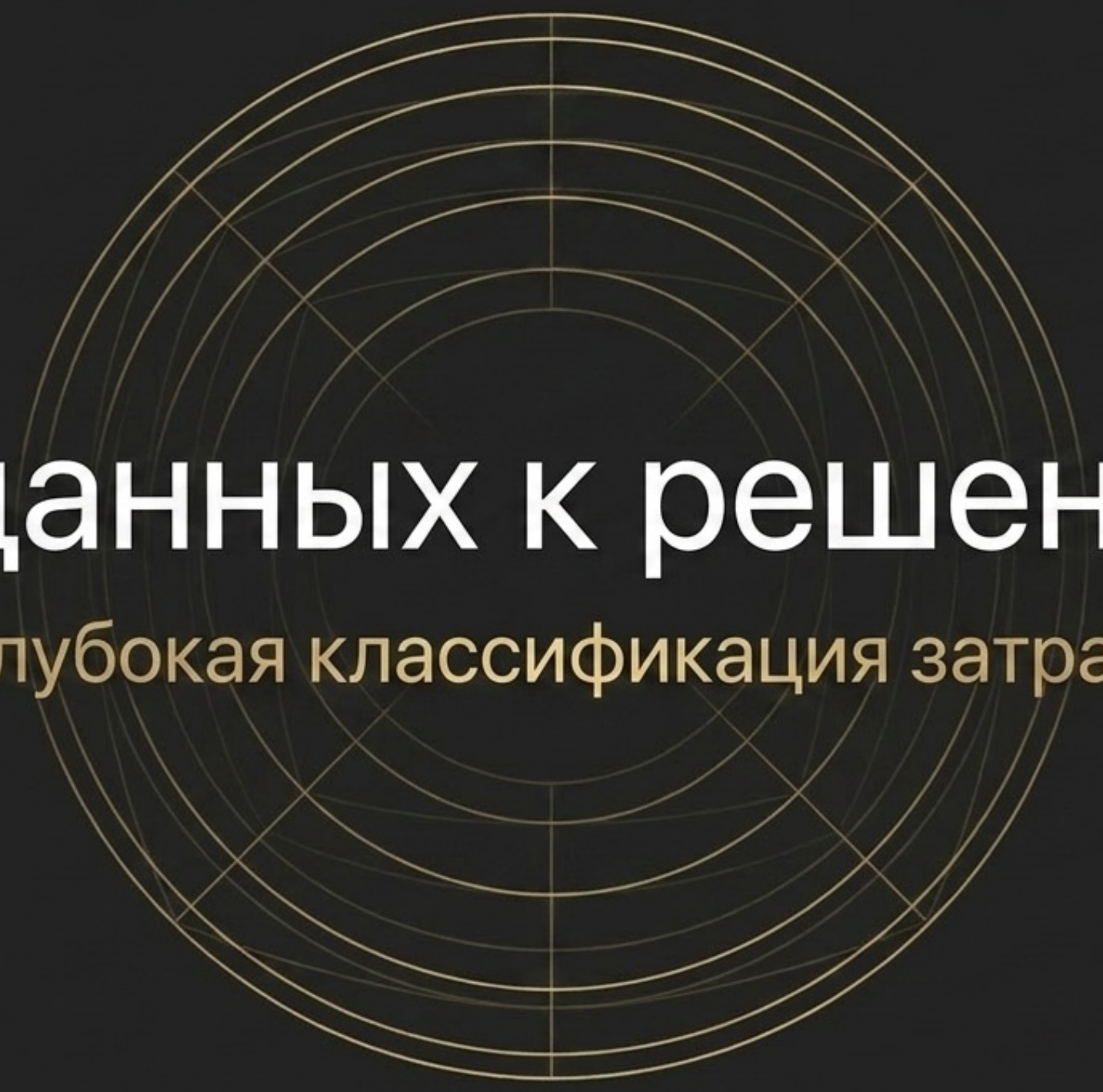
- Пользователи: Внешние (инвесторы, ФНС, кредиторы).
- Фокус времени: Прошлое (фиксация фактов).
- Критерий: Точность и объективность.
- Регламент: Обязателен, жесткие стандарты (МСФО, GAAP).

Управленческий учет

- ↑ Пользователи: Внутренние (менеджмент, руководители).
- 🕒 Фокус времени: Будущее (планирование и воздействие).
- ✓ Критерий: Релевантность и скорость.
- ⚙️ Регламент: Гибкий формат, предназначен исключительно для принятия решений.



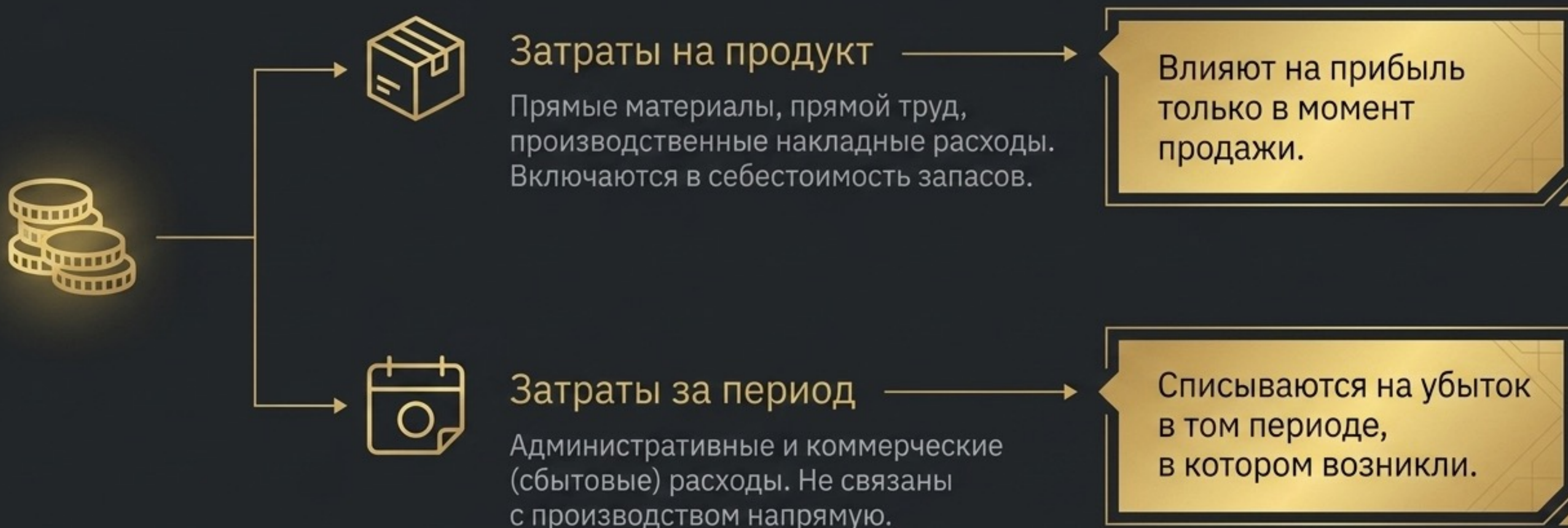
Роберт Н. Энтони — легендарный профессор Гарвардской школы бизнеса, основоположник классификации уровней управления.



От данных к решениям

Глубокая классификация затрат

Классификация по целям формирования прибыли (МСФО)



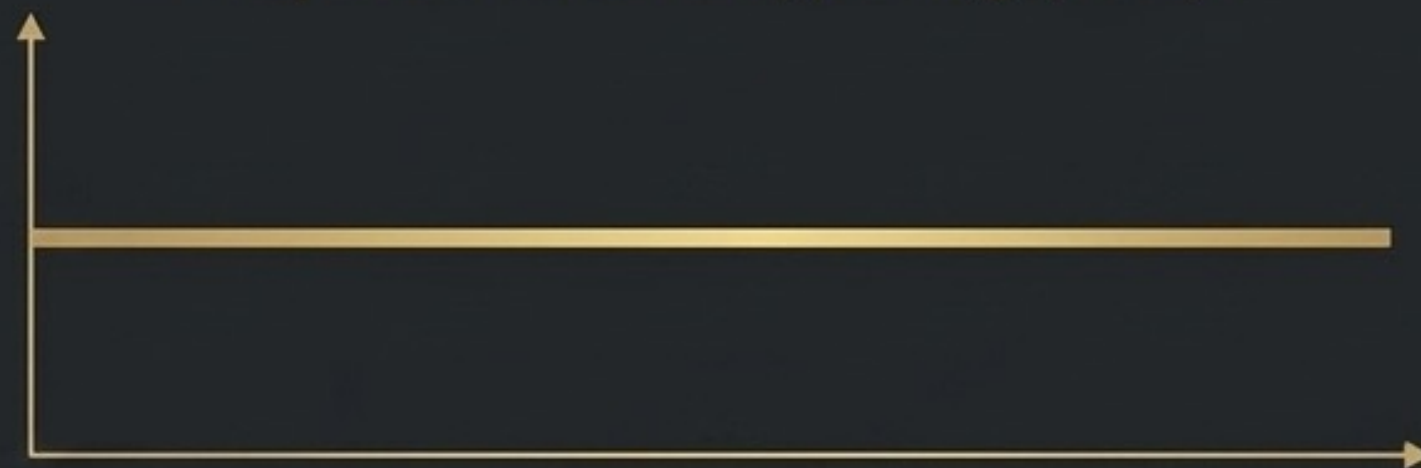
Поведение затрат при изменении объемов

Общие переменные (TVC)



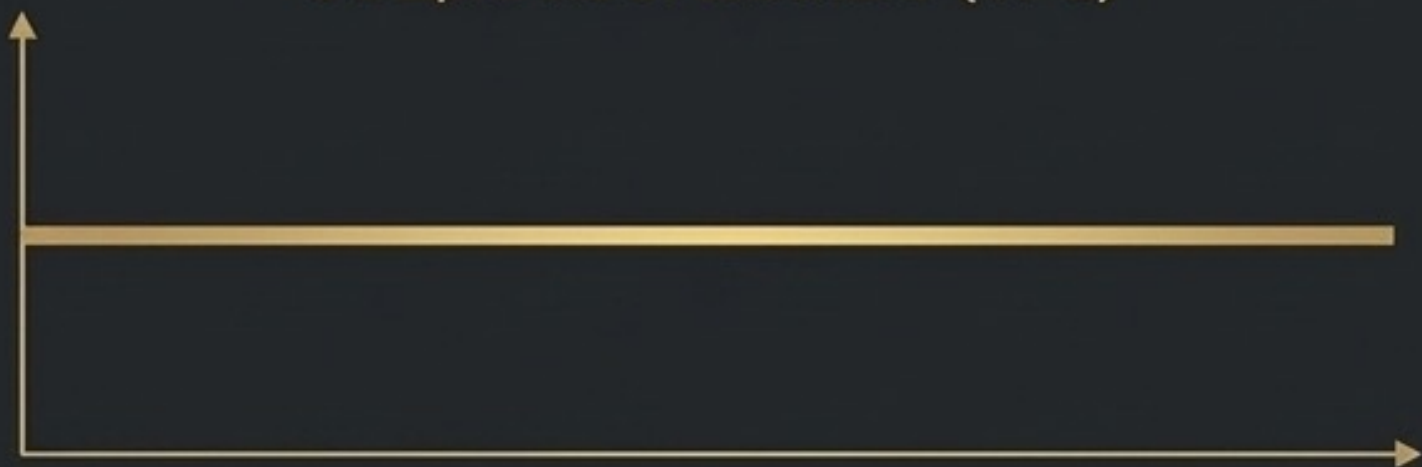
Изменяются прямо пропорционально объему.

Переменные на единицу (AVC)



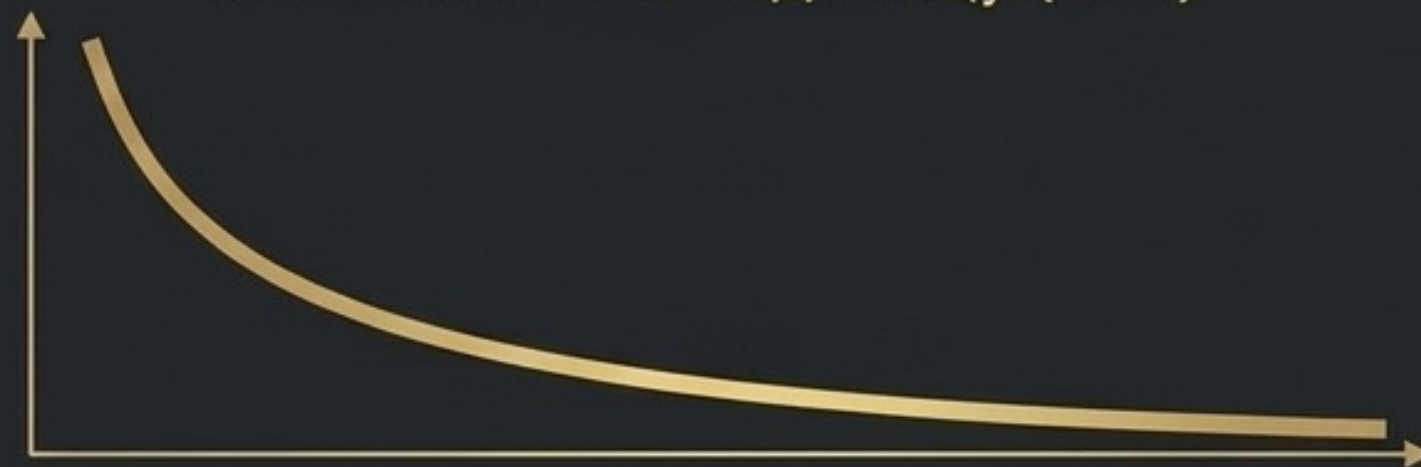
Остаются неизменными на каждую единицу продукции.

Общие постоянные (TFC)



Не зависят от объема производства в релевантном диапазоне.

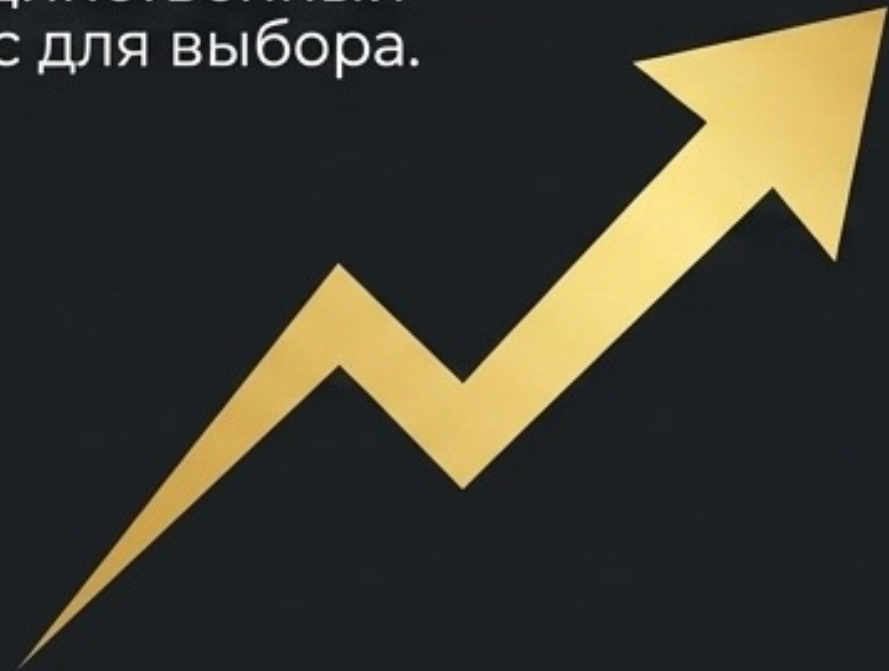
Постоянные на единицу (AFC)



Снижаются с ростом объема (достигается эффект масштаба).

Релевантные (Значимые) затраты

Будущие затраты и поступления, которые изменятся в зависимости от принятого решения.
Ваш единственный компас для выбора.



Невозвратные затраты (Sunk Costs)

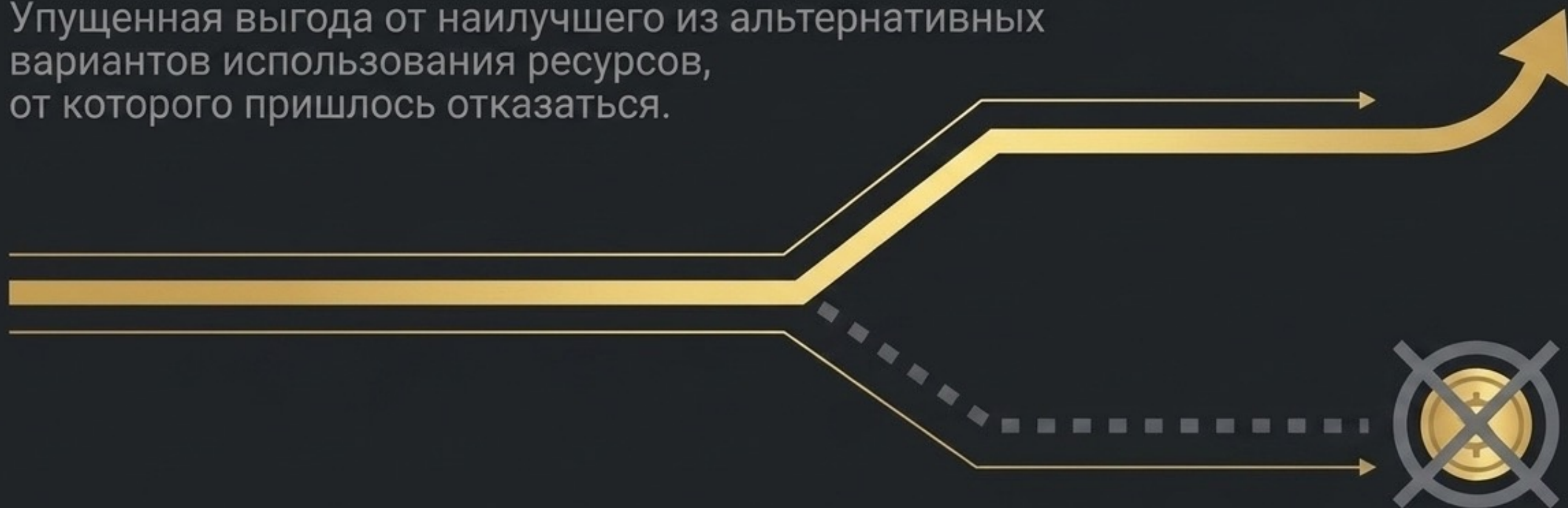
Затраты на уже приобретенные ресурсы.
Не могут быть изменены
никаким будущим решением.



ЗОЛОТОЕ ПРАВИЛО: При принятии решений невозвратные издержки должны полностью игнорироваться.

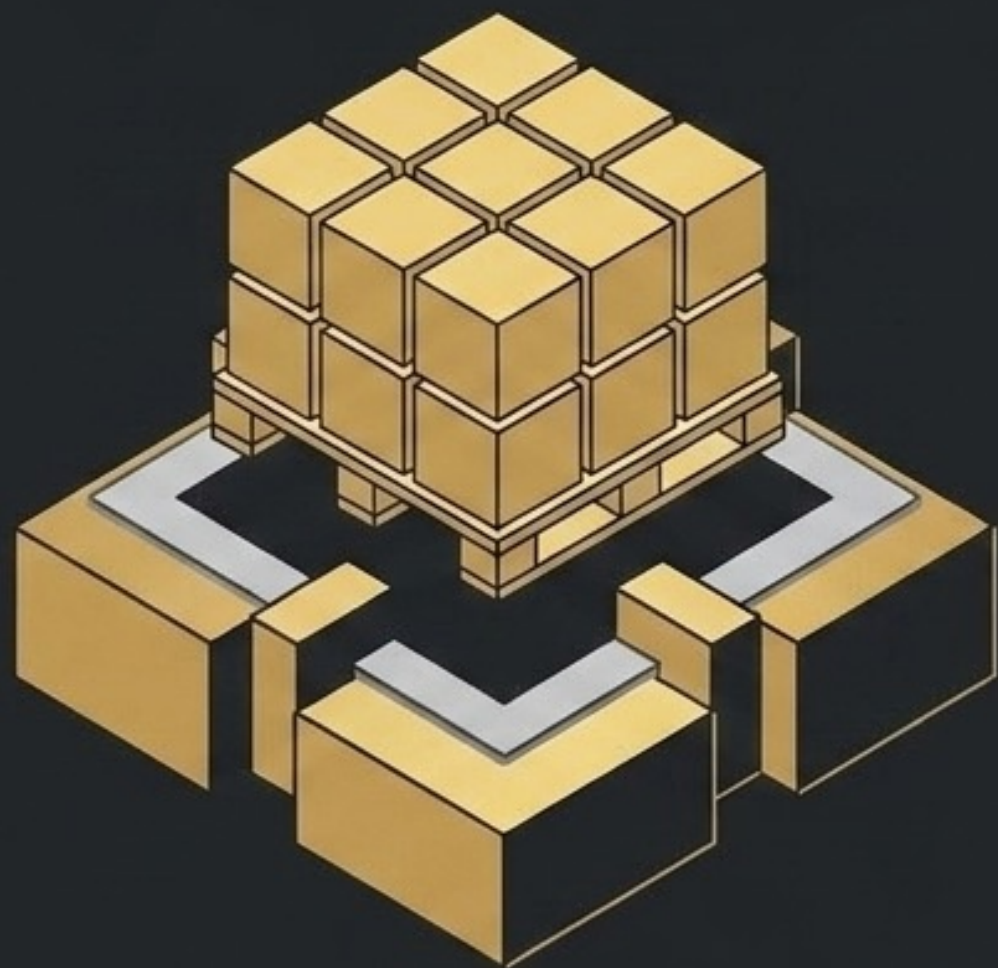
Альтернативные издержки (Opportunity Costs)

Упущенная выгода от наилучшего из альтернативных вариантов использования ресурсов, от которого пришлось отказаться.



СУТЬ: Если у вас есть редкие, ограниченные ресурсы (время, капитал, мощности), их **альтернативная стоимость никогда не равна нулю**. Она обязана учитываться в управленческих расчетах.

Дополнительные издержки: Масштаб имеет значение



Инкрементные (Приростные) затраты

Дополнительные расходы на выпуск целой партии или внедрение решения. Могут включать в себя изменение постоянных издержек (например, покупку нового станка).



Маржинальные затраты

Строго дополнительные расходы на выпуск всего одной дополнительной единицы продукции.

Архитектура стратегического превосходства



Управленческий учет собирает детали на оперативном уровне, чтобы обеспечить выживание и рост бизнеса на стратегическом уровне.



УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ

Инструмент созидания будущего.