

# Управленческий учет: Стратегический фундамент бизнеса

От базовых принципов до принятия  
управленческих решений.

Разработано на основе передовых практик (ИМА, МСФО) и моделей  
ведущих исследователей (Гаррисон, Норин, Брюэр, Колин Друри).



# Две системы:

## Две системы: Финансовый vs. Управленческий учет





# Архитектор бизнеса: 8 принципов IMA

## Оптимизация и Стратегический Рост

### Объективная модель:

Точная модель затрат, отражающая использование ресурсов.



### Объективная модель:

Точная модель затрат, отражающая использование ресурсов.



### Гибкая поддержка:

Информация для принятия решений об инкрементных в запрашиваемые и маржинальных сроках.



### Маржинальный анализ:

Представление информации об инкрементных и маржинальных издержках.



### Причинно-следственные связи:

Моделирование связи между входами и выходами.



### Оценка запасов:

Точная денежная оценка для поддержания бизнеса.



### Стратегический фокус:

Помощь в перспективных решениях для достижения целей.



### Оценка производительности:

Извлечение уроков из полученных результатов.



### Предиктивность:

Исходные факторы для исследовательской деятельности.



### Предиктивность:

Исходные факторы для исследовательской деятельности.



ОСНОВАНИЕ ДАННЫХ И СИСТЕМ



# Функции управленческого учета (по В.Т. Чая)



Учет в целях принятия решений



Основное направление — калькулирование полной себестоимости, ценообразование и контроль направлений деятельности через бюджеты.



# Архитектура внедрения: 7 шагов по А.Д. Золотухиной





# Анатомия затрат I: Отнесение и Поведение

## По отношению к продукту (Traceability)

**A**

### Прямые (Direct)

Непосредственно связаны с производством (сырье, основная ЗП).



**B**

### Косвенные (Indirect)

Нельзя прямо отнести на конкретный продукт (аренда цеха, страхование).



## По отношению к объему (Behavior)

**C**

### Переменные (Variable)

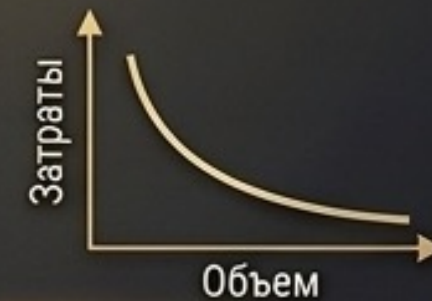
Изменяются пропорционально объему. TVC растет линейно, AVC — величина постоянная.



**D**

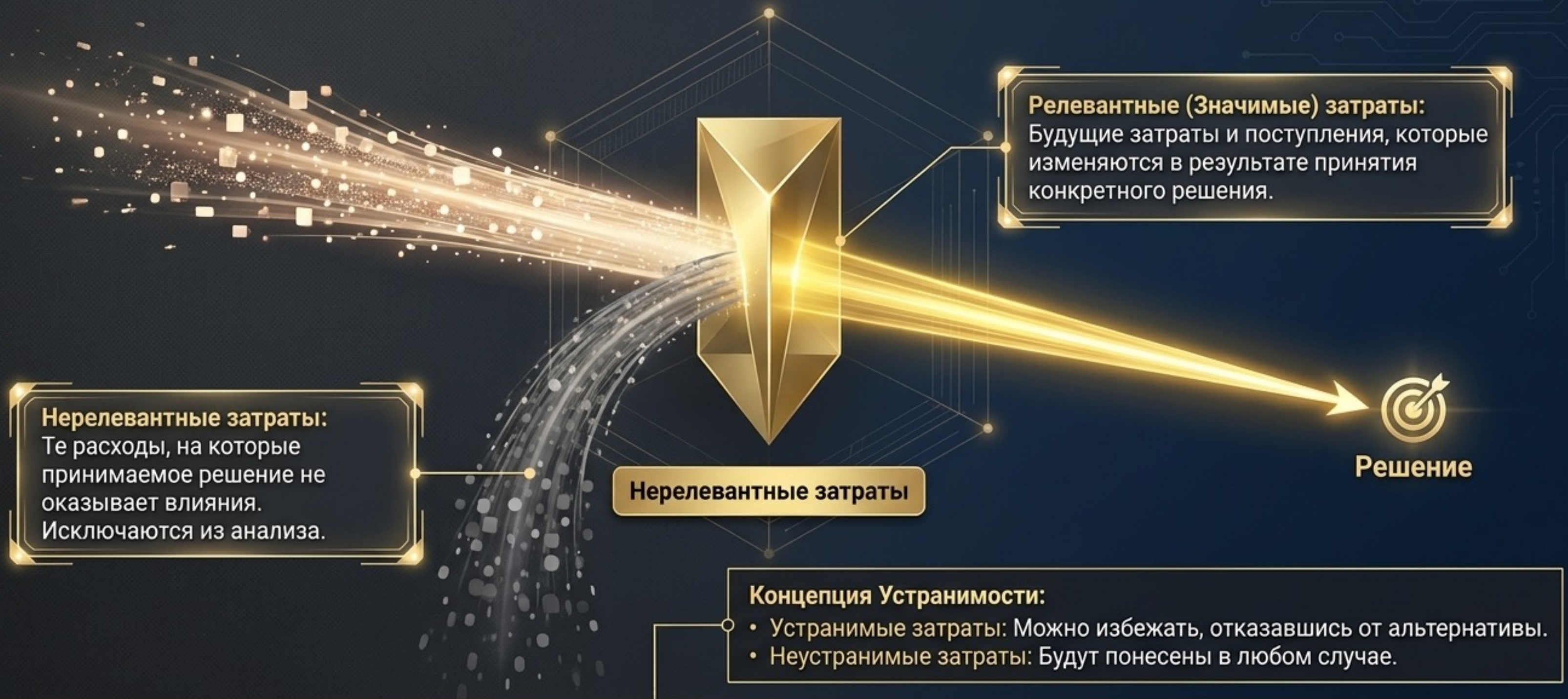
### Постоянные (Fixed)

Остаются неизменными в широком диапазоне объемов. TFC константа, AFC снижается с ростом.





# Анатомия затрат II: Фильтрация для принятия решений



**Золотое правило: Принимайте альтернативные решения, где поступления превышают устранимые затраты.**



# Анатомия затрат III: Прошлое против Упущенного будущего



## Невозвратные издержки (Sunk Costs)

Затраты на уже приобретенные ресурсы.

**Инсайт:** Количество этих ресурсов не зависит от текущего выбора. Они абсолютно незначимы для будущих решений, даже если психологически тяжело их игнорировать.



## Альтернативные издержки (Opportunity Costs)

Возможность, которая потеряна или которой пожертвовали в результате выбора одного варианта вместо другого.

**Инсайт:** Если ресурсы ограничены, альтернативные издержки существуют всегда и обязаны учитываться. Если альтернатив нет — издержки равны нулю.



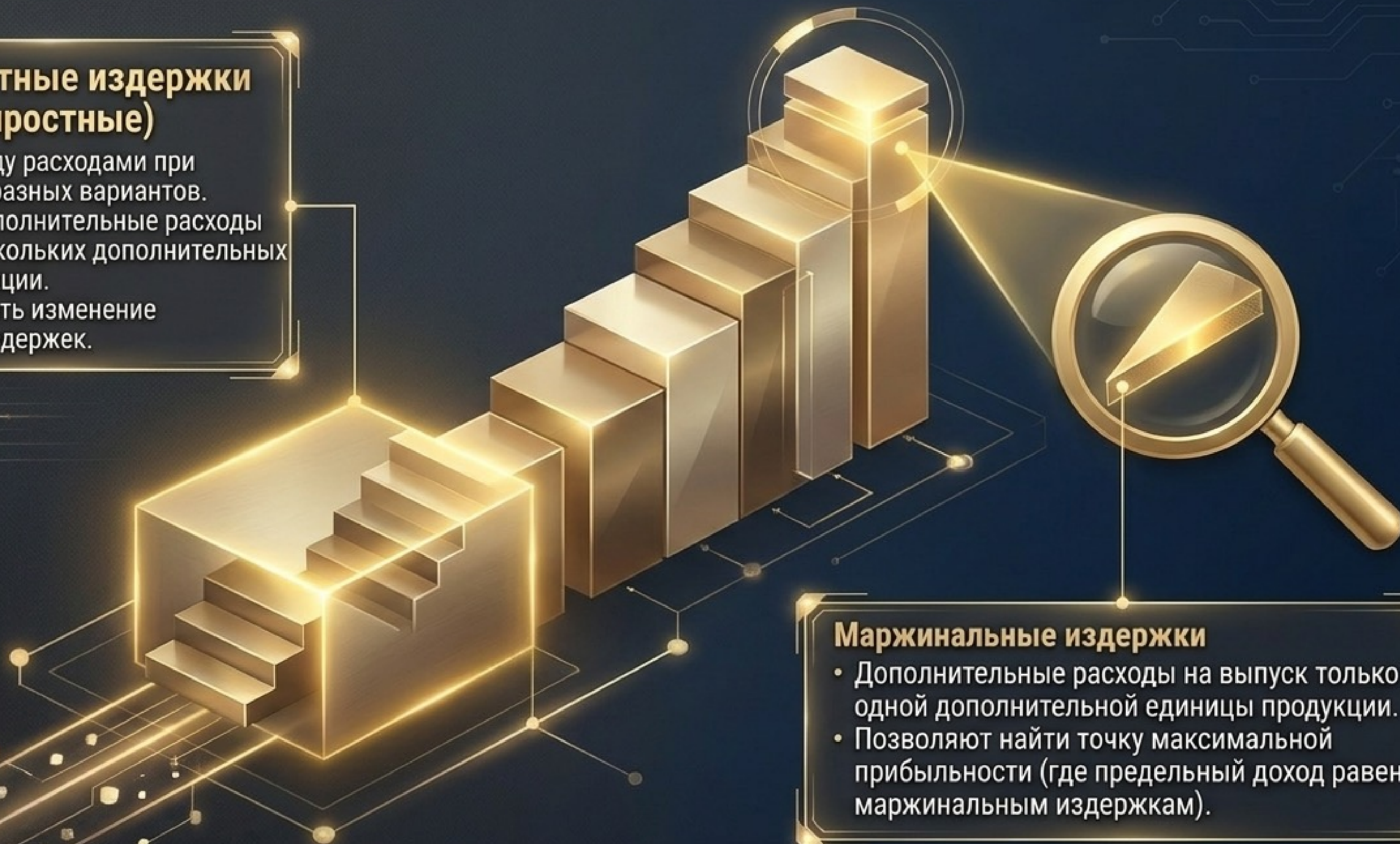
# Анатомия затрат IV: Масштабирование и Рост

## Инкрементные издержки (Приростные)

- Разница между расходами при анализе двух разных вариантов.
- Отражают дополнительные расходы на выпуск нескольких дополнительных единиц продукции.
- Могут включать изменение постоянных издержек.

## Маржинальные издержки

- Дополнительные расходы на выпуск только одной дополнительной единицы продукции.
- Позволяют найти точку максимальной прибыльности (где предельный доход равен маржинальным издержкам).





# Синтез: Единая таксономия затрат (по МСФО)





# Двигатель производства: Базовое уравнение запасов



$$[\text{Остатки на начало}] + [\text{Поступления}] = [\text{Остатки на конец}] + [\text{Расход}]$$

## Универсальный закон:

- Это уравнение является математической основой для вычисления фактической себестоимости и жесткого контроля потерь на производстве.



# Математика стоимости: Расчет себестоимости продукции

## Шаг 1: Себестоимость произведенной продукции (COGM)

Прямые материальные расходы

+ Прямые трудовые расходы

+ Производственные накладные расходы

= Всего производственные затраты

+ Незавершенное производство (НЗП) на начало

- Незавершенное производство (НЗП) на конец

**= Себестоимость  
произведенной продукции**

## Шаг 2: Себестоимость реализованной продукции (COGS)

Остатки готовой продукции на начало

+ Себестоимость произведенной продукции  
(из Шага 1)

- Остатки готовой продукции на конец

**= Себестоимость  
реализованной продукции**

(Ключевой показатель для Отчета о прибылях и убытках)



# Стратегическое видение: Учет ради выживания

**[Итог:** Управленческий учет — это не просто сбор данных. Это система навигации, которая превращает сырую информацию в гарантированное конкурентное преимущество и долголетие бизнеса.]

## Суровая реальность (Данные SBA)

- 80% предприятий переживают 1-й год.
- 50% отмечают 5-летие.
- Только 1 из 3 компаний доживает до 10 лет.

## Фактор выживания (Опрос IFAC)

- Глобальные данные: Успешные компании опираются на инструменты управленческого учета.
- 86% запрашивают консультационные услуги.
- 50% внедряют жесткий учет (бюджетирование, контроль рисков).

