ЧАСТНОЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
«СЕВЕРО - КАВКАЗСКИЙ КОЛЛЕДЖ ИННОВАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ»

ТЕМА 1. СУЩНОСТЬ, ПРИНЦИПЫ И НАЗНАЧЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА

Управленческий учет — это инструмент для принятия решений в бизнесе.

Учет помогает взять под контроль происходящее в компании, точнее планировать и прогнозировать результаты.
Можно представить этапы развития бизнеса как жизненный цикл — эту концепцию сформулировал эксперт по повышению эффективности работы компаний Ицхак Адизес. Суть в том, чтобы найти баланс между гибкостью и контролем и задержаться в этом положении так долго, как это возможно на стадии расцвета.
Российский бизнес отличается тем, что его, как правило, трясет на всех этапах. В таких условиях сильно упрощает жизнь управленческий учет: благодаря ему предприниматель принимает решения на основе отчетов и анализа, а не интуитивно.

Что такое управленческий учет

Управленческий учет — это система данных о том, что было, есть и будет в бизнесе. Он нужен, чтобы оценить прошлые результаты и текущее состояние — и на их основании принимать решения и отслеживать результат.
У меня есть клиент с небольшим производством: выручка до 15 млн рублей в год и полное отсутствие желания расти, такое состояние бизнеса его устраивает. Все операции он ведет в блокноте: фиксирует авансы и отгрузки, работает только по предоплате и не копит долги поставщикам.
Предположим, предприниматель решит расширяться: увеличит объемы производства и найдет несколько новых клиентов. На этом этапе блокнота уже будет не хватать: записей окажется слишком много и получить нужную информацию станет сложновато. Обычно в такие моменты появляется таблица, где ведется учет самого необходимого. Но далеко не всегда данные в нее собираются правильно — и из-за ошибок крайне трудно принять верное решение.
Если бизнес продолжит расти, таблицы тоже перестанет хватать. Гораздо легче и быстрее вести учет производства в специальных программах.
Например, если прибыль составляет 30%, а потери из-за ошибки — 2% этих денег, при выручке 15 млн рублей владелец потеряет 90 тысяч. А при выручке 150 млн рублей — уже 900 тысяч.
Получается, с ростом бизнеса увеличиваются и его потребности в информации и ее качестве.
Управленческий учет нужен для решения конкретных задач. Чем сложнее задача, тем точнее и обширнее должен быть учет, больше нюансов важно предусмотреть.
Частые вопросы, на которые отвечает управленческий учет:

- где деньги и что нужно сделать, чтобы заработать больше;
-
- какую цену установить и какую максимальную скидку можно дать клиенту;
- какие показатели важны для моего бизнеса;
- сколько товара и материалов должно быть на складе;
- кто кому должен и как избежать просрочек;
- есть ли смысл в новой идее или открытии нового направления;
- сколько можно выводить денег.

Чем управленческий учет отличается от бухгалтерского. Различия бухгалтерского и управленческого учета в России — предмет вечного спора финансистов.

Бухгалтерский баланс: зачем он нужен и как его читать

В идеальном мире было бы так: в отчетности содержится одна и та же информация, но в разной форме — в зависимости от того, для кого она составлена. Например, бухгалтерский отчет о финансовых результатах содержит сведения о доходах и расходах компании в целом, а управленческий — по проектам и направлениям деятельности.

В реальности у учетов разный порядок и цели. Бухгалтерский учет ведется по строгим правилам и регулируется законами, подзаконными актами и различными инструкциями, утвержденными государственными органами.

На то, как составляется бухгалтерская отчетность, влияют не только законы и государство. Если компания пользуется кредитами, бухгалтер может подгонять данные в отчетности, чтобы показать бизнес с лучшей стороны и соответствовать критериям банка.

А управленческий учет ведут в интересах собственников и руководителя, информацию для него собирают без оглядки на правила бухучета. Например, в управленческом учете можно учесть расход, по которому нет подтверждающих документов, — в бухучете это невозможно.

Главное отличие управленческого учета от бухгалтерского в том, что правила устанавливает сам бизнес.

Можно придумать свои правила и методы даже вопреки общепринятым: главное, чтобы учет помогал компании, а не мешал.

Оба вида учета начинаются с события — в бухгалтерском это называется фактом хозяйственной жизни. Например, компания приобрела мебель — это событие. С этого момента начинаются расхождения.

Бухгалтер оценит, соответствуют ли документы от поставщика законодательству, и проверит критерии для основных фондов. Если сумма

и остальные параметры подходят, мебель нужно оформить как внеоборотный актив — имущество компании.

Финансовый менеджер запишет эту операцию в управленческом учете независимо от документов. Он будет отталкиваться только от фактической цели и учетной политики управленческого учета — правил, которые компания определила сама под свои нужды.

Отличия бухгалтерского учета от управленческого

	Бухгалтерский учет	**Управленческий учет**
Для кого создается	Налоговая, банки, другие контролирующие органы	Собственник, руководитель, инвестор
Зачем ведется	Этого требует законодательство	По желанию руководителей, чтобы эффективнее управлять бизнесом
Как ведется	Строго по закону, правилам, инструкциям	По правилам, которые устанавливает компания с учетом особенностей конкретного бизнеса и задач
О чем говорит	Что происходило с компанией	Что происходило, происходит и может произойти с компанией
Точность	Абсолютная	Возможны приблизительные оценки
Охват отчетности	По компании в целом	По компании в целом, по группе компаний, по отдельным участкам, направлениям, проектам

На мой взгляд, для малого и среднего бизнеса больше всего подходит гибридный вариант: максимально сблизить бухгалтерский и управленческий учет, где возможно — оптимизировать первый под нужды второго, а остальное вести отдельно.

Например, можно утвердить список статей движения денежных средств для управленческого учета и разносить банковские операции в соответствии с ним. Бухгалтеру это сделать несложно, а у вас появятся базовые данные

для отчета о движении денежных средств — останется их просто перенести в отчет и дальше анализировать результаты.

Что дает управленческий учет — цели и задачи

Главная цель управленческого учета — предоставить руководителю и собственникам бизнеса максимально полную информацию для принятия решений и повысить эффективность управления.

Допустим, у Коли есть 1 млн рублей. Он решает вложить эти деньги в бизнес и закупить товары на 2 млн рублей с отсрочкой платежа. Но без управляемого денежного потока и контроля долгов может случиться кассовый разрыв.

Пример того, как неправильно спланированный финансовый учет ведет к кассовому разрыву

Сентябрь	Купили товары на условиях рассрочки платежа. Заплатили 1 000 000 ₽. В начале декабря нужно платить вторую часть — еще 1 000 000 ₽
Октябрь	Продали товары на 3 000 000 ₽. Сделали ремонт в офисе на 1 000 000 ₽. Выплатили премии на 500 000 ₽ к зарплате 700 000 ₽
Ноябрь	Продали товары на 1 000 000 ₽ с отсрочкой платежа на два месяца. Выплатили зарплату — 500 000 ₽
Декабрь	Подошел срок второго платежа за товар, а денег не хватает даже на зарплату

К такому методу управления хорошо подходит поговорка «день в карете, год пешком»: Коля потратил деньги, которые ему еще не принадлежали, на ремонт, который не мог себе позволить.

Если бы Коля вел учет денег и долгов, бизнес мог прожить эти четыре месяца гораздо ровнее и получить совсем другой результат.

Пример того, как можно спланировать финансовый учет, чтобы кассового разрыва не произошло

Сентябрь	Купили товары на условиях рассрочки платежа. Заплатили 1 000 000 ₽. В начале декабря нужно платить вторую часть — еще 1 000 000 ₽

Октябрь Продали товары на 3 000 000 ₽. Сделали ремонт в офисе на 100 000 ₽. Выплатили зарплату — 500 000 ₽

Ноябрь Продали товары на 1 000 000 ₽ с отсрочкой платежа на две недели. Выплатили зарплату — 500 000 ₽

Декабрь Получили деньги за товары с отсрочкой — 1 000 00 ₽. Заплатили за товар оставшиеся 1 000 000 ₽. Выплатили зарплату — 500 000 ₽. Остаток денег — 1 400 000 ₽

Если добавить отчет о прибылях и убытках, станет понятно, что при таких продажах, как в первом примере, Коля не может себе позволить платить зарплату персоналу, а о ремонте и говорить нечего.

Так может выглядеть фрагмент отчета о прибылях и убытках

	Вариант № 1	**Вариант № 2**
Выручка	4 000 000 ₽	4 000 000 ₽
Себестоимость	2 000 000 ₽	2 000 000 ₽
Зарплата за три месяца	2 100 000 ₽	1 500 000 ₽
Прибыль	−100 000 ₽	400 000 ₽
Рентабельность ЧП	−3%	13%

Самое классное в управленческом учете — возможность посмотреть на бизнес со всех сторон и не упустить важное. А еще — найти зоны роста: показатели, совсем небольшой рост которых может дать кратное увеличение выручки или прибыли.

- Например, собственник задумался об открытии нового филиала. Деньги на счетах есть, вроде бы в бизнесе все хорошо. Он забирает все деньги с расчетного счета, арендует помещение, погружается в новый проект. Но оказывается, что деньги были авансами от покупателей. Отделу снабжения не на что закупать комплектующие, сроки поставок нарушены, начинаются проблемы и с клиентами, и с поставщиками.

- С помощью управленческого учета можно было заранее понять, хватит ли ресурсов на открытие, сколько времени и средств это потребует и какие риски за собой повлечет.
- На примере выше мы видим, что прибыли в варианте № 1 нет совсем, собственнику нечего потратить на ремонт и другие проекты. При этом зарплата явно выше той, что может себе позволить бизнес. Это может быть прогнозируемая ситуация, когда наняли крутых специалистов и ожидают существенного роста выручки в ближайшее время.
- В любом случае контрольными показателями будут выручка, себестоимость, зарплата, прибыль. За ними нужно следить, а с ремонтом стоит подождать.

Чтобы понять, нужен ли компании управленческий учет, дайте ответ на главный вопрос: зачем? Задавайте этот вопрос всякий раз, когда бизнес внедряет тот или иной инструмент учета.

Объекты управленческого учета

Объекты в учете — это то, что нужно учесть, проанализировать, спланировать и проконтролировать. Почти все, что происходит в компании и влияет на прибыль, — объект управленческого учета.

В первую очередь мы учитываем то, что сильнее всего влияет на прибыль и безопасность компании:

1. Доходы и расходы.
2. Активы — это деньги, дебиторская задолженность, вложения, запасы, имущество и остальное.
3. Обязательства — кредиторская задолженность и прочее.
4. Источники финансирования — собственный капитал, нераспределенная прибыль, привлеченные средства, например займы или кредиты, инвестиции.
5. Финансовые результаты — прибыль или убыток — и то, что на них влияет.
6. Центры финансовой ответственности, например отдел закупок.

Внутри объекта бывает много разных объектов поменьше. Например, для проектного, строительного бизнеса, в сфере медиа или ИТ важно считать показатели каждой сделки.

В бухгалтерском бизнесе считают показатели по направлениям — бухгалтерский аутсорсинг, консалтинг, кадровый аутсорсинг — и внутри них делят клиентов по типам тарифов. В таком бизнесе каждую сделку в отдельности не считают, потому что услуга имеет длительный характер и конечный срок часто не определен.

Виды управленческого учета

Управленческий учет можно условно разделить на текущий и стратегический. Текущий охватывает ближайшие события, а стратегический смотрит на долгосрочную перспективу.

Для моего клиента с блокнотом текущий учет — данные этого года и планы на ближайший сезон. А стратегический — это планы на 10 лет вперед.

Например, «Озон» уже больше 20 лет в убытках, но такая ситуация спрогнозирована. Это западный тип бизнеса, рассчитанный на десятилетия: компания тратит ресурсы, чтобы занять лидирующие позиции на рынках. Тут главное, чтобы убыток был контролируемым и ожидаемым.

Управленческий учет еще часто делят на производственный, маржинальный и бюджетный:

1. Производственный — про себестоимость продукции, товаров, работ, услуг.
2. Маржинальный — про оптимизацию затрат, соотношение объемов и стоимости.
3. Бюджетный — направлен на то, чтобы улучшить управляемость, точно предсказывать результаты, определять мотивацию сотрудников и отделов.

Все эти деления условны. Управленческий учет каждой российской компании — отдельный организм со своими правилами и показателями, способами и масштабом.

Кто ведет управленческий учет

В российском малом и среднем бизнесе часто встречаются два варианта: когда управленческий учет ведут бухгалтеры или сами владельцы бизнеса. В более крупных компаниях учет может вести финансовый директор.

Бухгалтеры. На мой взгляд, это не лучший вариант, так как у бухгалтера свои задачи: вести бухгалтерский учет, сдавать отчеты в налоговую, рассчитывать зарплату и взносы, обрабатывать первичные документы и так далее.

В первую очередь он будет заниматься именно этим, а управленческой частью — по остаточному принципу. За год ООО на упрощенке без единой операции должно сдать в различные контролирующие органы минимум 30 отчетов, и бухгалтер сосредоточен на них.

Владельцы бизнеса. На начальном этапе бизнесу редко хватает денег на отдельного специалиста по финансам, поэтому основатели сначала пытаются вести учет самостоятельно. Это неплохой вариант на старте, но с развитием компании все равно понадобится отдельный человек.

- У меня есть знакомый со строительным бизнесом, который вечно страдает от нехватки кадров. Стоит ему ослабить контроль — возникают форс-мажоры. По-хорошему, чтобы собрать комплект управленческой отчетности, ему нужно фактически заморозить стройку, посчитать все остатки материалов и долги, актуализировать сметы. Из-за этого он собирает отчетность намного позже окончания проекта и просто смотрит на факт без возможности влиять на результаты.

Чтобы изменить ситуацию, ему нужно либо оцифровать производственные процессы, либо нанять дополнительных людей в команду — а для строительства с нерегулярными контрактами это рискованный шаг.

Финансовый директор. Если в компании есть финансовый директор, бухгалтеру и собственнику бизнеса не придется брать на себя дополнительные задачи. Финансовый директор поможет управлять движением средств и контролировать состояние компании, а бухгалтер будет считать и оптимизировать налоги.

Финансовый директор сам собирает нужные данные в отчеты и анализирует то, что получилось. Он не принимает решения по бизнесу единолично, но показывает руководству ключевые моменты, которые помогают планировать и прогнозировать результаты, может предложить выбор из нескольких вариантов и расписать последствия каждого.

Еще финансовый директор заботится, чтобы собственник получал дивиденды, а бизнес был в безопасности, контролирует бизнес-процессы и показатели, которые находятся в его зоне ответственности.

В идеальном мире у каждого бизнеса с самого начала должен быть и бухгалтер, и финансист. С развитием бизнеса они превращаются в полноценную финансовую службу с двумя разными направлениями: одно — для менеджеров, второе — для контролеров.