

“ИНТЕР АКАУНТ Файненшъл Сървисиз”

ОБУЧЕНИЕ ПО:

„УПРАВЛЕНСКО СЧЕТОВОДСТВО”

ПРОГРАМА НА ОБУЧЕНИЕТО:

Тема 1 – УПРАВЛЕНСКОТО СЧЕТОВОДСТВО В ИНФОРМАЦИОННАТА ЕПОХА

Тема 2 – ОТЧИТАНЕ НА БАЗА ПОРЪЧКИ (Job-Order Costing) ЗА ПРОИЗВОДСТВЕНИ ПРЕДПРИЯТИЯ И КОМПАНИИ ЗА УСЛУГИ

Тема 3 – ОТЧИТАНЕ НА БАЗА ПРОЦЕСИ (Process Costing)

Тема 4 – АНАЛИЗЪТ „СЕБЕСТОЙНОСТ-ОБЕМ-ПЕЧАЛБА” (Cost-Volume-Profit Analysis)

Тема 5 – РАЗПРЕДЕЛЯНЕ НА РАЗХОДИТЕ (Cost Allocation) И ОТЧИТАНЕ БАЗИРАНО НА ДЕЙНОСТИТЕ (Activity-Based Costing-ABC)

Тема 6 – ИЗПОЛЗВАНЕ НА ИНФОРМАЦИЯТА ЗА СЕБЕСТОЙНОСТТА ПРИ ВЗМАНЕТО НА УПРАВЛЕНСКИ РЕШЕНИЯ

Тема 7 – РЕШЕНИЯ ЗА ЦЕНООБРАЗУВАНЕ, АНАЛИЗ НА РЕНТАБИЛНОСТТА НА КЛИЕНТИТЕ И ЦЕНООБРАЗУВАНЕ БАЗИРАНО НА ДЕЙНОСТИТЕ (Activity-Based Pricing)

Тема 8 – КАПИТАЛОВО БЮДЖЕТИРАНЕ (Capital Budgeting) И ДРУГИ ДЪЛГОСРОЧНИ РЕШЕНИЯ

Тема 9 – БЮДЖЕТНО ПЛАНИРАНЕ И КОНТРОЛ (Budgetary Planning and Control)

Тема 10 – АНАЛИЗ НА СТАНДАРТНИТЕ РАЗХОДИ И ОТКЛОНЕНИЯТА (Standard Cost and Variance Analysis)

Тема 11 – ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ ВЪВ ФИРМИТЕ И ОЦЕНКА НА ПРЕДСТАВЯНЕТО (Performance Evaluation)

ПОДРОБНА ПРОГРАМА:

Тема 1 – УПРАВЛЕНСКОТО СЧЕТОВОДСТВО В ИНФОРМАЦИОННАТА ЕПОХА:

- **Цел на управленското счетоводство:** осигуряване на информация за целите на управленското планиране, контрол и вземане на решения
- **Управленско счетоводство и финансово счетоводство:** съпоставка
- **Термини за себестойността (Cost Terms), използвани при планирането, контрола и вземането на решения:** променливи и постоянни разходи (Variable and Fixed Costs); „потънали разходи” (Sunk Costs); опортюнистични разходи (Opportunity Costs); директни и индиректни разходи (Direct and Indirect Costs); контролируеми и неконтролируеми разходи (Controllable and Noncontrollable Costs)
- **Две ключови идеи на управленското счетоводство:**
 - *Вземането на решения се базира на инкременталния анализ (Incremental Analysis)*
 - *Получаваш това, което измерваш! (You get what you measure!)*
- **Влияние на информационната епоха върху управленското счетоводство:** конкурентоспособност и информационни технологии, влияние на ИТ върху управлението на веригата на стойностите: ERP системи, SCM системи, CRM системи
- **Етични въпроси при вземането на управленски решения**

Тема 2 – ОТЧИТАНЕ НА БАЗА ПОРЪЧКИ (Job-Order Costing) ЗА ПРОИЗВОДСТВЕНИ ПРЕДПРИЯТИЯ И КОМПАНИИ ЗА УСЛУГИ:

- **Класификация на разходите в производствените фирми:**
 - **Производствени разходи (Manufacturing Costs):** разходи за преки материали (Direct Material); разходи за пряк труд (Direct Labour) и общи производствени разходи (Manufacturing Overhead)
 - **Непроизводствени разходи (Nonmanufacturing Costs):** разходи за продажби (Selling Costs) и общи административни разходи (General and Administrative Costs)
 - **Продуктови разходи и разходи за период (Product and Period Costs)**
- **Продуктовите разходи във финансовата отчетност и при вземането на решения**
- **Представяне на продуктовите разходи в баланса**
- **Разпределяне на продуктовите разходи към сметките**
- **Представяне на продуктовите разходи в отчета за приходите и разходите: себестойност на произведените стоки (Cost of Goods Manufactured) и стойност на продадените стоки (Cost of Goods Sold)**
- **Видове системи за отчитане (Costing Systems)**
- **Система за отчитане на база поръчки (Job-Order Costing System):** разходи за преки материали, разходи за пряк труд, общи производствени разходи; разпределяне на разходите към поръчките – общ поглед
- **Разпределяне на общите разходи към поръчките (Allocating Overheads to Jobs) – подробен поглед:** нива на разпределяне на общите разходи (Overhead Allocation Rates); база за разпределяне на общите разходи (the Overhead Allocation Base); отчитане базирано на дейността (Activity-Based Costing) и множествени нива на общите разходи (Multiple Overhead Rates); предварително определени нива на общите разходи (Predetermined Overhead Rates); елиминиране на надначислени и подначислени общи разходи (Overapplied/Underapplied Overhead)
- **Отчитане на база поръчки за компании за услуги**
- **Съвременни производствени практики и системи за отчитане стойността на продуктите:** Just-in-Time производствени методи; производство контролирано чрез компютри (Computer-Controlled Manufacturing); Тотално управление на качеството (Total Quality Management)

Тема 3 – ОТЧИТАНЕ НА БАЗА ПРОЦЕСИ (Process Costing):

- **Различия между системите за отчитане на база поръчки и системите за отчитане на база процеси**
- **Потоци на продуктите и потоци на себестойността (*Product and Cost Flows*):**
 - *Потоци на продуктите през отдели*
 - *Потоци на себестойността през сметки – за преки материали, пряк труд, общи производствени разходи, трансферирана себестойност (*Transferred-in Costs*)*
- **Изчисление на себестойността на единица продукция (*Unit Cost*):**
 - *Еквивалентни единици продукция (*Equivalent Units*)*
 - *Себестойност на еквивалентна единица продукция (*Cost per Equivalent Unit*)*
- **Отчет за себестойността на продукцията:**
 - *Съгласуване на броя произведени продукти (*Reconciliation of Units*)*
 - *Съгласуване на себестойността (*Reconciliation of Costs*)*
- **Основни стъпки в отчитането на база процеси – обобщение**
- **Отчитане на база процеси и инкременталния анализ (*Incremental Analysis*)**
- **Принципът: „Получавай (контролирай) това, което измерваш” и производствения процес**
- **Примери: изчисление и прилагане на себестойност на еквивалентна единица продукция; третиране на трансферираната себестойност (*Transferred-in Costs*)**

Тема 4 – АНАЛИЗЪТ „СЕБЕСТОЙНОСТ-ОБЕМ-ПЕЧАЛБА” (*Cost-Volume-Profit Analysis*):

- **Общи черти на поведението на разходите:**
 - *Променливи разходи (*Variable Costs*)*
 - *Постоянни разходи (*Fixed Costs*): управляеми и неуправляеми постоянни разходи (*Discretionary versus Committed Fixed Costs*)*
 - *Смесени разходи (*Mixed Costs*)*
 - *Стъпаловидни разходи (*Step Costs*)*
- **Методи за оценка на себестойността:**

- *Анализ на счетоводните сметки*
- *Графичен анализ (Scattergraphs)*
- *Методът „Ниско-високо” (High-Low Method)*
- *Регресивен анализ (Regression Analysis)*
- *Релевантен за анализите обхват на дейността*
- **Анализът „Себестойност-Обем-Печалба” (Cost-Volume-Profit Analysis):**
 - *Уравнение на печалбата (the Profit Equation)*
 - *Равновесна точка (Break-Even Point): марж на безопасността (Margin of Safety)*
 - *Марж на приноса (Contribution Margin): брой продажби нужни за достигане на целевата печалба*
 - *Съотношение на маржа на приноса (Contribution Margin Ratio): продажби в лв. нужни за достигане на целевата печалба*
 - *Сценариен анализ (“What if” Analysis): промени в постоянните и променливите разходи; промени в продажната цена*
- **Анализ при множество продукти (Multiproduct Analysis):**
 - *Подход на маржа на приноса (Contribution Margin Approach)*
 - *Подход на съотношението на маржа на приноса (Contribution Margin Ratio Approach)*
- **Основни допускания в анализа „Себестойност-Обем-Печалба”**
- **Оперативен левъридж (Operating Leverage)**
- **Ограничения (Constraints): марж на приноса за единица ограничение (Contribution Margin per Unit of the Constraint)**
- **Пример: Планиране – Контрол - Вземане на решения (Planning – Control – Decision Making)**

Тема 5 – РАЗПРЕДЕЛЯНЕ НА РАЗХОДИТЕ (Cost Allocation) И ОТЧИТАНЕ БАЗИРАНО НА ДЕЙНОСТИТЕ (Activity-Based Costing-ABC):

- **Цели на разпределянето на разходите:**
 - *Осигуряване на информация за вземането на решения*
 - *Намаляне пилеенето на общите ресурси*

- Стимулиране да се оценяват услугите, които компанията получава
- Снабдяване с информация за „пълните разходи“ (“Full Cost” Information)
- **Процесът на разпределяне на разходите:**
 - Определяне на разходния обект (Determining the Cost Objective)
 - Формиране на разходни центрове (Forming Cost Pools)
 - Избор на база за разпределяне на разходите (Selecting an Allocation Base)
- **Разпределяне на разходите на отделите за услуги:**
 - Директни методи за разпределяне на разходите на отделите за услуги
 - Разпределяне на бюджетирани и действителни разходи на отделите за услуги
- **Проблеми при разпределянето на разходите:**
 - Контролируеми разходи (Controllable Costs) и счетоводство на отговорността (Responsibility Accounting)
 - Произволно разпределяне (Arbitrary Allocation)
 - Фиксираните разходи на единица продукция (Unitized Fixed Costs) и разпределяне на предварително фиксирани суми (Lump-Sum Allocation)
 - Проблемът с твърде малко разходни центрове
 - Използване само на свързани с обема бази за разпределяне (Volume-Related Allocation Bases)
- **Отчитане базирано на дейностите (Activity-Based Costing-ABC):**
 - Проблемът на използването само на свързани с обема измерители за разпределяне на общите разходи (Measures of Production Volume to Allocate Overhead)
 - Подходът „Отчитане базирано на дейностите”
 - Отнасяне на разходните центрове (Cost Pools) към продуктите чрез използването на разходни двигатели (Cost Drivers)
 - „За” и „против” отчитането базирано на дейностите: ползи; ограничения
- **Пример: Сравнителен пример: Фирмените разходи при традиционния подход и фирмените разходи при ABC**
- **Управление базирано на дейностите (Activity-Based Management):**
 - **стъпка 1:** определете основните дейности
 - **стъпка 2:** идентифицирайте ресурсите, които се използват за всяка от дейностите

- **стъпка 3:** оценете изпълнението на дейностите
- **стъпка 4:** идентифицирайте начини за подобряване на ефективността (*Efficiency*) и/или ефикасността (*Effectiveness*) на дейностите

Тема 6 – ИЗПОЛЗВАНЕ НА ИНФОРМАЦИЯТА ЗА СЕБЕСТОЙНОСТТА ПРИ ВЗМАНЕТО НА УПРАВЛЕНСКИ РЕШЕНИЯ:

- **Инкрементален анализ (*Incremental Analysis*):**
 - *Инкрементални приходи и инкрементални разходи*
 - *Инкрементален разход = релевантен разход*
- **Основни решения, с които се сблъскват мениджърите:**
 - *Решения за допълнително производство*
 - *„Направи или купи” решения*
 - *Изоставяне на продуктова линия*
 - *Обобщение на инкременталните (*Incremental*), предотвратимите (*Avoidable*), потъналите (*Sunk*) и опортюнистичните (*Opportunity*) разходи*
- **Решения включващи споделени разходи (*Joint Costs*):**
 - *Разпределяне на споделените разходи (*Allocation of Joint Costs*)*
 - *Решения за допълнително производство и споделени разходи*
- **Въпроси свързани с качеството при вземането на решенията**
- **Теория на ограниченията:**
 - **стъпка 1:** *Идентифицирай пречецото ограничение (*Identify the Binding Constraint*)*
 - **стъпка 2:** *Оптимизирай използваемостта на ограничението (*Optimize the Use of the Constraint*)*
 - **стъпка 3:** *Подчини всичко останало на ограничението (*Subordinate Everything Else to the Constraint*)*
 - **стъпка 4:** *Разбий ограничението (*Break the Constraint*)*
 - **стъпка 5:** *Идентифицирай новото пречецо ограничение (*Identify a New Binding Constraint*)*
- **Принципът „Получаваш това, което измерваш” и теорията на ограниченията**

Тема 7 – РЕШЕНИЯ ЗА ЦЕНООБРАЗУВАНЕ, АНАЛИЗ НА РЕНТАБИЛНОСТТА НА КЛИЕНТИТЕ И ЦЕНООБРАЗУВАНЕ БАЗИРАНО НА ДЕЙНОСТИТЕ (Activity-Based Pricing):

- Максимизиращата печалбата цена (*the Profit Maximizing Price*)
- Ценообразуване за специални поръчки (*Pricing Special Orders*)
- Ценообразуване на база разходи (себестойност) (*Cost-plus Pricing*)
- Подход на целевата себестойност (*Target Costing*)
- Рентабилност на клиентите и измерители оценяващи представянето
- Ценообразуване базирано на дейностите (*Activity-Based Pricing*)
- Пример: Анализ на рентабилността на клиентите

Тема 8 – КАПИТАЛОВО БЮДЖЕТИРАНЕ (Capital Budgeting) И ДРУГИ ДЪЛГОСРОЧНИ РЕШЕНИЯ:

- Решения за капиталово бюджетирание (*Capital Budgeting Decisions*)
- Оценка на инвестиционни възможности: подходи на цената на парите във времето:
 - Основни изчисления свързани с цената на парите във времето
 - Метод на нетната настояща стойност (NPV): стъпки в метода на нетната настояща стойност (ННС); пример за подхода при ННС метода; оценка на алтернативи с използването на ННС
 - Метод на вътрешното ниво на възвръщаемост (*the Internal Rate of Return*)
 - Вътрешно ниво на възвръщаемост при различаващи се парични потоци за различните периоди (*Unequal Cash Flows*)
 - Обобщение на NPV и IRR методите
- Съобразяване на „страничните”/”меките” ефекти (разходи и ползи) при вземането на инвестиционни решения:
 - Изчисляване на стойността на страничните ползи, нужни за да бъде инвестицията приемлива

- **Оценка на изискуемата норма на възвръщаемост (*Estimating the Required Rate of Return*)**
- **Допълнителни въпроси свързани с паричните потоци:**
 - *Парични потоци, данъци и данъчния ефект от амортизациите (the Depreciation Tax Shield)*
 - *Коригиране на паричните потоци с инфлацията*
- **Други дългосрочни решения:** *аутсорсинг решения, решения за изоставяне на продуктови линии, „произведи или купи” решения, решения за дългосрочни рекламни разходи, решения за платежни планове за клиенти, решения за подмяна на оборудване*
- **Опростени методи към капиталовото бюджетиране:**
 - *Метод на срока за изплащане (Payback Period Method)*
 - *Счетоводна норма на възвръщаемост (Accounting Rate of Return)*
- **Конфликти между използването на методите на капиталовото бюджетиране и начините за оценка на представянето на мениджърите – *Present Value versus Income***
- **Приложение:** *използване на Excel за изчисление на нетна настояща стойност и вътрешно ниво на възвръщаемост*

Тема 9 – БЮДЖЕТНО ПЛАНИРАНЕ И КОНТРОЛ (*Budgetary Planning and Control*):

- **Използване на бюджетите за планиране и контрол:**
 - *Използване за планиране*
 - *Използване за контрол*
- **Разработване на бюджета:**
 - *Бюджетни периоди*
 - *Бюджетиране от нулата (Zero-Based Budgeting)*
- **Главен (*Master*) бюджет:**
 - *Бюджет за продажбите (Sales Budget)*
 - *Бюджет „производство” (Production Budget)*
 - *Бюджет за покупка на преки материали (Direct Material Purchases Budget)*
 - *Бюджет „пряк труд” (Direct Labour Budget)*

- *Бюджет за общите производствени разходи (Manufacturing Overhead Budget)*
- *Бюджет за продажбените и административни разходи (Selling and Administrative Expense Budget)*
- *Бюджетиран ОИП (Budgeted Income Statement)*
- *Бюджет за капиталови придобивания (Capital Acquisitions Budget)*
- *Паричен бюджет (Cash Budget)*
- *Бюджетиран баланс (Budgeted Balance Sheet)*
- **Използване на компютърни програми в процеса на бюджетиране**
- **Бюджетен контрол (Budgetary Control):**
 - *Бюджета като стандарт за оценката на представянето*
 - *Статични и гъвкави бюджети*
- **Изследване на причините за бюджетните отклонения: недобро съставяне на бюджетите; промяна в условията (външна и вътрешна среда); отклонения свързани с работата на мениджърите**
- **Конфликти във функциите на бюджетите за планиране и контрол:**
 - *Съставяне на твърде лесни за постигане бюджети (Budget Padding)*
 - *Манипулиране на приходите (разходите) от един период в друг с цел постигане на бюджетните цели (Income Shifting)*
- **Измерване на резултатите и оценка. Поведение на мениджърите (Evaluation, Measurement, and Management Behaviour)**

Тема 10 – АНАЛИЗ НА СТАНДАРТНИТЕ РАЗХОДИ И ОТКЛОНЕНИЯТА (Standard Cost and Variance Analysis):

- **Стандартни разходи (Standard Costs):**
 - *Стандартни разходи и бюджети (Standard Costs and Budgets)*
 - *Разработване на стандартни разходи (Development of Standard Costs)*
 - *Идеални спрямо постижими стандарти (Ideal versus Attainable Standards)*
- **Общ подход към анализа на отклоненията (a General Approach to Variance Analysis)**
- **Отклонения в материалите (Material Variances):**
 - *Отклонения в цената на материалите*

- Отклонения в количеството на материалите
- **Отклонения в директния труд (*Direct Labour Variances*):**
 - Отклонения в нивото на заплащане на труда
 - Отклонения в ефективността на труда
- **Отклонения в общите разходи (*Overhead Variances*):**
 - Контролируеми отклонения в общите разходи
 - Детайлен анализ на контролируемите отклонения
 - Отклонения в обема на общите разходи
 - Изчисление на финансовия ефект от опериране под или над планирания капацитет
- **Изследване на отклоненията в стандартните разходи (*Investigation of Standard Cost Variances*):**
 - Управление чрез изключенията (*Management by Exception*)
 - Позитивните отклонения може и да са негативни
 - Могат ли подобренията на процесите да доведат до негативни отклонения?
 - Внимавайте: оценката на представянето на база отклоненията от стандартните разходи може да доведе до свръх-производство
- **Счетоводство на отговорността и вариациите (*Responsibility Accounting and Variances*)**
- **Записване на стандартните разходи в сметките:**
 - Записване на разходите за материали
 - Записване на разходите за труд
 - Записване на общите производствени разходи
 - Записване на завършената продукция
 - Записване стойността на продадената продукция (*Cost of Goods Sold*)
 - Приключване на сметките за отклоненията (*Closing Variance Accounts*)

Тема 11 – ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ ВЪВ ФИРМИТЕ И ОЦЕНКА НА ПРЕДСТАВЯНЕТО (Performance Evaluation):

- **Защо фирмите използват децентрализацията:**
 - *Предимства на децентрализацията*
 - *Недостатъци на децентрализацията*
- **Защо компаниите оценяват представянето на дивизиите (*Subunits*) и дивизионните мениджъри (*Subunit Managers*):**
 - *Оценка на дивизиите*
 - *Оценка на дивизионните мениджъри*
 - *Счетоводство на отговорността (*Responsibility Accounting*) и оценка на представянето*
- **Разходни центрове (*Cost Centers*), центрове на печалбата (*Profit Centers*) и инвестиционни центрове (*Investment Centers*):**
 - *Подединица = единица на отговорността (*Subunit = Responsibility Center*)*
 - *Разходни центрове (*Cost Centers*)*
 - *Центрове на печалбата (*Profit Centers*)*
 - *Инвестиционни центрове (*Investment Centers*)*
- **Оценка на инвестиционните центрове с показателя за възвръщаемост на инвестициите (*Return on Investments-ROI*):**
 - *Измерване на дохода (*Income*) и на инвестирания капитал (*Invested Capital*) при изчисляването на *ROI**
 - *Проблеми при използването на *ROI* като измерител*
 - *Проблеми при използването на *ROI* и печалбата като измерители – недостатъчно инвестиране/свърхинвестиране (*Underinvestment/Overinvestment*)*
- **Оценка с използване на добавената икономическа стойност (*Economic Value Added - EVA*):**
 - *Остатъчен доход (*Residual Income*)*
 - *Решение на проблема с недостатъчното инвестиране/свърхинвестирането*
 - *Добавената икономическа стойност (*Economic Value Added-EVA*) – примери за използване на *EVA**
- **Използване на балансираната стратегическа карта (*a Balance Scorecard*) за оценка на представянето:**
 - *Обвързване на измерителите в балансираната карта със стратегията за успех*
 - *Сценарий 1: направление „Учение и растеж”*

- *Сценарий 2: направление „Вътрешни процеси“*
- *Сценарий 3: направление „Клиенти“*
- *Сценарий 4: направление „Финанси“*
- *Как се постига балансът в балансираната стратегическа карта?*
- **Разработване на стратегическа карта за балансираната карта**
- **Ключове към успешната балансирана карта:**
 - *Цели (Targets)*
 - *Инициативи (Initiatives)*
 - *Отговорност (Responsibility)*
 - *Финансиране (Funding)*
 - *Подкрепа от страна на висшия мениджмънт (Top Management Support)*
- **Трансферно ценообразуване (Transfer Pricing):**
 - *Пазарната цена като трансферна цена*
 - *Пазарна цена и опортюнистичните разходи*
 - *Променливия разход като трансферна цена*
 - *Пълната себестойност + печалбата като трансферна цена*
 - *Договаряни трансферни цени*
 - *Трансферните цени и доходното данъчно облагане (Income Taxes) в международен контекст*