

Sander Karu

KULUDE JUHTIMINE JA ARVESTUS

TULEMUSLIKKUSELE SUUNATUD ORGANISATSIOONIS

LOSA

SANDER KARU koostööprogrammid
finantsid; strateegia juurutamine ja tulemuslikkuse mõõtmine; õnnelik ja tulemuslik meeskond
www.hot.ee/sanderkaru
GSM 5043202

VISIOONIST PRAKTILISTE LAHENDUSTENI

RAFIKO

KULUDE JUHTIMINE JA ARVESTUS

TULEMUSLIKKUSELE SUUNATUD ORGANISATSIOONIS

I osa

SANDER KARU

**KULUDE JUHTIMINE
JA ARVESTUS**

**TULEMUSLIKKUSELE SUUNATUD
ORGANISATSIOONIS**

I osa

RAFIKO
2008

Kirjastaja:

© RAFIKO Kirjastus OÜ, mai 2008

Kõik kirjastamisõigused kuuluvad Sander Karule, kelle kirjaliku nõusolekuta ei ole lubatud käesoleva raamatu mitte ühtki osa mehaaniliste või elektrooniliste vahenditega reprodutseerida ega mingil muul moel paljundada või avaldada, kaasa arvatud fotopaljundus, informatsiooni talletamine, kontaktkopeerimine.

RAFIKO Kirjastus OÜ

Postiaadress: Staadioni 38, 51008 Tartu

<http://www.rafiko.ee/>

Tel/fax: 7333911

E-post: rafiko@rafiko.ee

ISBN 978–9985–9213–9–5 (pehme köide)

ISBN 978–9985–9910–0–8 (kõva köide)

AUSTATUD LUGEJA!

Täna, et olete otsustanud tutvuda käesoleva raamatuga. Raamatu kirjutamise ajendiks oli äärmiselt positiivne tagasiside, mida olen saanud paljudelt lugejatelt seoses kaheksa varem ilmunud raamatuga, mille autor või kaasautor oli mul võimalik olla. Veelgi suuremat rõõmu ja rahulolu on tekitanud asjaolu, et paljud lugejad on saanud praktilist kasu, juurutades edukalt praktikasse varasemates raamatutes toodud mõtteid.

Tänapäeval toimuvad kiired muutused nii inimeste väärtushinnangutes ja mõtlemises kui ka elu- ja majanduskeskkonnas. Kulu ei teki organisatsioonis niisama, vaid kulud on konkreetsete juhtimisotsuste (tegevuste) tulemus. Kui veel mõned aastad tagasi oli piisav osata õigesti ja õiglaselt arvestada kulusid, siis täna sellest ei piisa. Nüüdisajal keskendutakse järjest rohkem tulemuslikkusele sh kasumlikkusele ja kulude juhtimisele, sest eesmärkide saavutamiseks tuleb juhtida ja juhtimiseks on tarvis pidada arvestust sh nii juhtimisarvestust kui kulude arvestust. Nüüdisaegne kulude juhtimine keskendub küsimusele: kuidas suurendada, lähtuvalt omaniku poolt püstitatud eesmärkidest, lisandväärtust kliendile, maksimeerides kasumit, kasutades efektiivsemalt ressursse ja hoides kulutused võimalikult väikesed. Tähtis on keskenduda lõpptulemusele (eesmärkide ja kriitiliste edufaktorite) saavutamise seisukohalt olulistele kuludele. Kuluarvestuse süsteemide arengutaseme hindamisel on üheks oluliseks kriteeriumiks see, kas organisatsiooni väljundiks olevate toodete/teenuste kulusid suudetakse arvestada või ei. Tähtis on teadvustada, et ei ole olulisi põhimõttelisi erinevusi kasumile suunatud ja kasumile mittesuunatud organisatsioonide

kuluarvestuse meetodites ja põhimõtetes juhul, kui organisatsiooni tegevus on suunatud tulemuslikkusele.

Käesoleva **raamatu eesmärk** on, lähtuvalt maailma praktikast ja Eesti kogemustest antud valdkonnas:

- värskendada lihtsalt ja loogiliselt teadmisi kulude juhtimisest ja arvestusest,
- tuua välja olulisemad arengusuunad kulude juhtimises ja arvestuses, mis on rakendatavad nii kasumile suunatud kui ka kasumile mittesuunatud organisatsioonides,
- juhtida tähelepanu olulisematele tegevustele, mis on vajalikud kulude juhtimise nüüdisajastamiseks organisatsioonis,
- pakkuda praktilisi lahendusi tulemuslikkusele suunatud kulude juhtimise ja arvestuse süsteemide loomiseks ja kaasajastamiseks organisatsioonis,
- illustreerida valitud praktiliste näidete abil erinevaid kulude juhtimise ja arvestuse võimalusi.

Esimeses peatükis käsitletakse kulude juhtimise olemust, põhimõisteid, eesmäärke, filosoofiat ja reegleid seostatuna nüüdisaegsete tulemuslikkuse juhtimise ja *controllingu* põhimõtetega ning tasakaalus tulemuskaardiga. Samuti mõtestatakse lahti kulude juhtimise süsteem ning teadvustatakse kulude juhtimise käitumuslikke ja keskkonnakaitselisi aspekte ning eripära erinevates organisatsioonides.

Teises peatükis käsitletakse kulude arvestuse terminoloogiat ja baaskontseptsioone. Selgitatakse kuluarvestussüsteemide olemust, eesmäärke ja liigitusi ning kulude kujunemist organisatsioonis. Kuluarvestuse protsessis keskendutakse kuluobjektide ja kulukohtade valikule ja arvestusele ning esitatakse vajalikud kulude liigitused. Lisaks selgitatakse kulude paigutamist ja jaotamist kuluobjektidele ning kulude kodeerimist.

Kolmandas peatükis tuuakse välja olulisemad nõuded kulude arvestusele lähtuvalt Raamatupidamise seadusest koos kasumiaruande skeemide kirjete selgitustega. Käsitletakse varude ja amortisatsioonikulu arvestust.

Neljandas peatükis käsitletakse tegelikel, norm- ja standardkuludel põhinevaid kuluarvestussüsteeme.

Viiendas peatükis käsitletakse töökulu- ja protsessikuluarvestuse olemust, sarnasusi ja erinevusi ning ühistoote ja kõrvaltoote kuluarvestust.

Kuuendas peatükis käsitletakse traditsioonilist ja tegevuspõhist kuluarvestust, peatudes eraldi ajakäituriiga tegevuspõhisel kuluarvestusel. Selgitatakse traditsioonilise ja tegevuspõhise kuluarvestuse meetodil arvestatud toote kulude erinevusi ning uuritakse, kas eelistada traditsioonilist või tegevuspõhist kuluarvestust.

Seitsmendas peatükis käsitletakse täiskuluarvestust ja osakuluarvestust. Täiskuluarvestuses peatutakse omahinna kujunemisel, kulukohtade üldkulude jaotamisel ja üldkulude ala- ja ülejaotamisel. Jääktuluarvestuses keskendutakse kulude liigitamisele, käitumisele ja segakulude hindamisele. Samuti käsitletakse läbilaskekulu arvestust.

Kõikide peatükkide juurde on lisatud hulk asjakohaseid näiteid. Olulisemad mõisted ja märksõnad on lisatud raamatu lõppu.

Kuna kulude juhtimise temaatika on mahukas ja raamatu maht piiratud, siis on osa teemasid (näiteks kulu-maht-analüüs, kulude arvestus otsuste vastuvõtmiseks, planeerimiseks, *controlling*uks ja tulemuslikkuse hindamiseks jt) kavandatud raamatu teise osasse.

Raamat on koostatud suunitlusega juhtidele, finantsistidele, raamatupidajatele, *controller*itele, analüütikutele, omanikele, inves-

toritele, üliõpilastele, praktikutele ja teistele huvilistele, kelle tegevus on praegu või tulevikus seotud kulude juhtimise ja arvestusega.

Kuna senini ei ole mitmed käsitletud valdkonnaga seotud mõisted üheselt mõistetavalt formuleeritud, on eelistatud Raamatupidamise seaduse terminoloogiat ning arusaadavuse parendamiseks lisatud täiendavaid eesti- ja võõrkeelseid termineid ja praktikas kasutatavaid mõisteid ning defineeritud erinevaid mõisteid. **Käesolevas raamatus on eesmärgiks eristada mõisted “kulu” ja “kulutus” ehk “väljaminek”. Juhul, kui mõiste “kulutus” on sisuliselt õige, kuid praktilises keelekasutuses kasutatakse samas tähenduses mõistet “kulu”, eelistatakse arusaadavuse eesmärgil raamatu tekstis mõistet “kulu”. Organisationsiooni all mõistetakse raamatus nii kasumile suunatud (ettevõtted, äriühingud, kontsernid, firmad) kui ka kasumile mittesuunatud organisatsioonid (avalik sektor, kohalikud omavalitsused, mittetulundusühingud). Peatükkides, kus rõhutatakse mõõtmise tähtsust, on kasutatud “näitaja” sünonüümina mõistet “mõõdik”.**

Täna Teid, Toomas Haldma, Enn Leppik, Kertu Lääts, Kristin Karu, Tiia Ilus ja kõiki teisi, kes aitasite heade mõtete ja tegudega kaasa antud raamatu koostamisele ning lugejani jõudmisele. Olen ette tänulik kõikidele lugejatele ettepanekute ja märkuste eest, mis võimaldaksid antud teematikat veel paremini ja lugejale kasulikumalt käsitleda.

Lugupidamisega
Sander Karu

AUTORIST



SANDER KARU (s 1959) on lõpetanud Tallinna Polütehnilise Instituudi 1982. aastal ja Tartu Ülikooli majandusteaduskonna ärijuhtimise magistrina, *cum laude*, 1998.a. On osalenud erinevates koolitusprogrammides Suurbritannias, Taanis, Austrias, Rootsis, Soomes jt riikides ja täiendanud oma teadmisi Tallinna Tehnikaülikooli doktorantuuris. Kuulub alates 1999.a. Euroopa Majandusarvestuse Assotsiatsiooni (*European Accounting Association*) liikmeskonda.

Töötab International University Audentes lektorina. Kuulub mitmete äriühingute juhtkonda. Viib läbi avalikke ja organisatsioonisiseseid koolitus- ja koostööprogramme, keskendudes partnerlusel põhinevale koostööle klientidega organisatsioonidele lisaväärtuse loomiseks alljärgnevates valdkondades:

- finantsid,
- strateegia juurutamine ja tulemuslikkuse mõõtmine,
- õnnelik ja tulemuslik meeskond.

Lisaks koolitus- ja koostööprogrammidele aitab kaasa praktikas toimivate lahenduste leidmisele ja juurutamisele muutuvus majanduskeskkonnas läbi konsultatsioonitegevuse ja mentorluse.

Varem on töötanud International University Audentes finantsjuhtimise õppetooli hoidjana, juhtimis- ja finantstreenerina ASis Invicta ning tippjuhina ja juhina Tartu Kommerts-pangas, ASis Walko, AS Baltika Valga Õmblusvabrikus, Valga Mööblivabrikus ja Tartu Mööblikombinaadis.

On raamatute “Juhtimise võlu ja valu” I osa (2001), “Juhtimise võlu ja valu” II osa (2002) ja “Rahakäibe juhtimine” I osa (2000) autor ning raamatute “Eelarvejuhendi koostamine kohalikele omavalitsustele, riigiasutustele, äriühingutele” (2007), “Eelarvestamine – üks strateegilise *controllingu* juurutamise eeldusi organisatsioonis” (2004), “Rahakäibe juhtimine” II osa (2001), Müügikäsiraamat (1999/2000) ja “Kuluarvestuse süsteemi loomine ettevõttes” (1999) kaasautor.

Lisainfo: <http://www.hot.ee/sanderkaru/>

SISUKORD

1 KULUD JA KULUDE JUHTIMISE OLEMUS.....	27
1.1 Kulude olemus ja põhimõisted.....	28
1.2 Ajalugu – kulude kirjendamisest strateegilise kulude juhtimiseni.....	32
1.3 Mida mõistame kulude juhtimise all?	42
1.3.1 Kulude juhtimise filosoofia ja reeglid.....	43
1.3.2 Kulude juhtimine kui tulemuslikkuse juhtimise oluline komponent	47
1.3.3 Miks ja kellele on info kuludest vajalik?	49
1.4 Kulude juhtimise süsteem	58
1.5 Kulude juhtimise eripära erinevates organisatsioonides.....	61
1.6 Kulude juhtimise käitumuslikud aspektid.....	64
1.7 Kulude juhtimise keskkonnakaitsetelised aspektid.....	66
2 KULUDE ARVESTUSE TERMINOLOOGIA JA BAASKONTSEPTSIOONID	71
2.1 Kulude arvestus	72
2.1.1 Kulude arvestuse olemus	72
2.1.2 Ühiku kulu ja kogukulu	74
2.1.3 Kulude mõõtmise ja hindamine.....	76
2.1.4 Kulukogumite moodustamine.....	78
2.2 Kuluarvestussüsteem.....	79
2.2.1 Kuluarvestussüsteemi olemus ja eesmärgid.....	79
2.2.2 Kuluarvestussüsteemide arengutasemed.....	83
2.2.3 Ühtne kuluarvestussüsteem.....	84
2.2.4 Kuluarvestussüsteemide liigitus.....	85
2.3 Kuluarvestuse protsess	89
2.4 Kuluobjekt ja kuluobjektide arvestus	90
2.4.1 Kuluobjekt	90

AUDIITORBÜROO ELSS AS

Audiitorid & Konsultandid



Audiitorteenused

Raamatupidamisteenused

Ärikonsultatsioonid

Siseauditi teenused

Vanemuise 21a, Tartu 51014

Tel. 730 1330

Faks 730 1333

E-mail: nexia@elss.ee

www.elss.ee

Laki 26, Tallinn 12915

Tel. 651 6605

Audiitorbüroo ELSS AS on asutatud 1991. aastal ja ta esindab Eestis rahvusvahelist audiitorfirmade ketti Nexia International, kellel on kontoreid 96 riigis ja kus töötab üle 14 000 töötaja.

Audiitorbüroo ELSS AS vannutatud audiitorid on:
Enn Leppik, Evald Veldemann, Monika Karniol,
Margit Leppik, Ülle Lindmets

2.4.2 Kuluobjektide valik.....	92
2.4.3 Toote kuluarvestuse protsess	95
2.5 Kulukäitur ja kulukäiturite valik	97
2.6 Kulude kujunemine organisatsioonis	101
2.7 Kulukoht ja kulukohtade arvestus	102
2.8 Kulude liigitamine.....	105
2.8.1 Otsekulud ja kaudkulud	109
2.8.2 Muutuvkulud ja püsikulud	112
2.8.3 Põhitegevuse ja mittepõhitegevuse kulud.....	114
2.8.4 Toote kulutused ja perioodi kulud	116
2.8.5 Valmistatud ja müüdüd toodangu kulu.....	121
2.8.6 Detailsem kogukulude kujunemine organisat- sioonis	127
2.8.7 Kogukulude kujunemine tootmisorganisat- sioonis	133
2.9 Kulude paigutamine ja jaotamine kuluobjektidele	135
2.9.1 Kulude jaotamise olemus.....	135
2.9.2 Üldkulude jaotamise protsess ja meetodid.....	137
2.10 Kulude kodeerimine	144
2.10.1 Kulude kodeerimise olemus ja olulisemad põhimõtted	144
2.10.2 Kulude kajastamine raamatupidamises koos koodidega.....	147
3 KULUDE ARVESTUS RAAMATUPIDAMISE AASTAARUANDE KOOSTAMISEKS.....	157
3.1 Nõuded kulude arvestusele Raamatupidamise seaduses.....	158
3.2 Kasumiaruande skeemid.....	162
3.3 Varude arvestus.....	172
3.3.1 Nõuded varude arvestusele	173
3.3.2 Varude soetusmaksumuse arvestus.....	177
3.4 Amortisatsioonikulu arvestus	182
3.4.1 Põhivara	182
3.4.2 Põhivara edasine kajastamine bilansis.....	188



TARTU ÜLIKOOL

MAJANDUSHARIDUS AVATUD ÜLIKOOLIST

BAKALAUREUSEKRAAD ON UKS TULEVIKKU

- **ETTEVÕTTEMAJANDUSE** bakalaureuseõpe

MAGISTRIÕPE TEEB MAJANDUSSPETSIALISTIKS
ÄRIJUHTIMISE MAGISTRIKRAADINI

viivad kolm õppekava:

- **STRATEEGILINE JUHTIMINE**

eksklusiivõpe juhtidele

- **ÄRIJUHTIMINE**

süvaõpe finantsjuhtimise või juhtimise ja turunduse erialal.

Finantsjuhtimise õpperühm ka Tallinnas

(koostöös Sisekaitseakadeemiaga)

- **ETTEVÕTLUS NING TEHNOLOOGIA JUHTIMINE**

innovatiivsetele ettevõtjatele

Täiendkoolitusena

- **ÄRIJUHTIMISE INTENSIIVKURSUS**

seob Sinu kogemused tervikuks ja võib saada lävepakuks

akadeemilisel teel

INFO: TÜ majandusteaduskond, Narva mnt. 4-B204 Tartu
tel 7376 313 www.mtk.ut.ee

Sisekaitseakadeemia, Kase tn 61-B401 Tallinn
tel 696 5470 www.sisekaitse.ee

TÖÖ KÕRVALT AKADEEMILISE KRAADINI!

3.5	Amortisatsioonikulu arvestuse meetodid	194
3.5.1	Sirgjooneline meetod	195
3.5.2	Alaneva jäägi meetod.....	196
3.5.3	Kahekordselt väheneva jäägi meetod	198
3.5.4	Aastate summa meetod	199
3.5.5	Tegevusmahu meetod	201
4	TEGELIKEL, NORM- JA STANDARDKULUDEL PÕHINEVAD KULUARVESTUSSÜSTEEMID	203
4.1	Tegelikel kuludel põhinev kuluarvestussüsteem	203
4.2	Normkuludel põhinev kuluarvestussüsteem.....	205
4.3	Standardkuludel põhinev kuluarvestussüsteem.....	206
5	TÖÖKULUARVESTUS, PROTSESSIKULUARVESTUS JA OPERATSIOONIKULUARVESTUS	209
5.1	Töökulu-, protsessikulu- ja operatsioonikuluarvestuse olemus, sarnasused ja erinevused	210
5.2	Töökuluarvestus	213
5.2.1	Töökuluandmik	216
5.2.2	Otsekulude arvestus töökuluarvestuses.....	218
5.2.3	Üldkulude arvestus töökuluarvestuses.....	219
5.3	Protsessikuluarvestus.....	223
5.3.1	Protsessikuluarvestuse olemus.....	223
5.3.2	Väärtusahel ja väärtusahela analüüs	226
5.3.3	Protsess ja protsesside liigitamine	228
5.3.4	Kuluvood protsessikuluarvestuses	231
5.3.5	Protsessi tootmiskulude aruanne.....	234
5.3.6	Protsessikuluarvestus kaalutud keskmise soetusmaksumuse meetodil.....	236
5.3.7	Protsessikuluarvestus FIFO meetodil	239
5.3.8	Ühistoote kuluarvestus.....	243
5.3.9	Kõrvaltoote kuluarvestus	247
6	TRADITSIOONILNE KULUARVESTUS JA TEGEVUSPÕHINE KULUARVESTUS	249
6.1	Traditsioonilise ja tegevuspõhise kuluarvestuse olemus	250



INTERNATIONAL UNIVERSITY AUDENTES

International University Audentes pakub paindlikke inglisekeelseid magistriõppekavasid, mis võimaldavad eelneva äri- või õiguslasel kogemusega inimestel valmistuda kõrgematel juhtivatel ametikohtadel töötamiseks jätkates samaaegselt oma senist tööalast tegevust.

Ärijuhtimise magistriõpe (Executive MBA) ühendab eelneva praktilise kogemuse õppetöö käigus omandatavate teoreetiliste teadmistega ning avardab koostöövõimalusi nii oma erialal kui distsipliinide vahel. Õpe toimub intensiivsete blokk-kursustena. Õigusteaduse magistriõpe toimub intensiivsete õppenädalate ja virtuaalse õppe vormis.

admissions@audentes.eu • +372 6996 725 • www.audentes.eu



6.2	Tegevuspõhine kuluarvestus	253
6.3	Ajakäituriiga tegevuspõhine kuluarvestus	256
6.4	Kas eelistada traditsioonilist või tegevuspõhist kuluarvestust?	259
6.5	Toote kulude erinevus traditsioonilise ja tegevus- põhise kuluarvestuse kasutamisel	265
6.5.1	Kulud aabitsatele A, B ja C traditsioonilisel meetodil	266
6.5.2	Kulud aabitsatele A, B ja C tegevuspõhisel meetodil	268
6.5.3	Erinevate meetoditega arvestatud toote kulude erinevus	270
7	TÄISKULUARVESTUS JA OSAKULUARVESTUS. JÄÄKTULUARVESTUS.....	272
7.1	Täiskuluarvestuse ja osakuluarvestuse olemus ja erinevused	273
7.1.1	Täiskuluarvestuse ja osakuluarvestuse võrdlus	275
7.1.2	Kas eelistada täiskuluarvestust või osakulu- arvestust?	280
7.2	Täiskuluarvestus ja omahinna kujunemine	281
7.2.1	Täiskuluarvestuse protsess	282
7.2.2	Kulukohtade üldkulude jaotamine	290
7.2.3	Üldkulude alajaotamine ja ülejaotamine	302
7.3	Jääktuluarvestus	304
7.3.1	Kulude liigitamine jääktuluarvestuses	305
7.3.2	Jääktulupõhine kasumiaruanne	307
7.3.3	Kulude käitumine	313
7.3.4	Segakulude hindamise meetodid	316
7.4	Läbilaske kuluarvestus	323
	Kasutatud kirjandus	325
	Märksõnade register	328

Koolitused.ee

Hariduse koorekiht!

Koolitused, kursused, huvitegevus - Eesti suurim koolituste andmebaas!
www.Koolitused.ee

Näited, joonised ja tabelid

Joonis 1.1	Du Ponti püramiid.....	35
Joonis 1.2	Kulude arvestus kui finants- ja juhtimisarvestuse ühisosa	37
Tabel 1.1	Finants- ja juhtimisarvestuse erinevused	37
Joonis 1.3	Tulemuslikkuse mõõtmise areng	39
Joonis 1.4	Kulude täpsus ja vastavus tegelikkusele	46
Joonis 1.5	Tulemusjuhtimine	48
Joonis 1.6	Tulemuslikkuse, kasumlikkuse ja kulude juhtimise seosed	49
Joonis 1.7	Tasakaalus tulemuskaart	52
Joonis 1.8	Anthony <i>controllingu</i> tasandid	59
Näide 2.1	Kogukulu arvestus	75
Näide 2.2	Ühiku kulu arvestus	76
Joonis 2.1	Kuluarvestuse protsess.....	89
Näide 2.3	Olulisemad kuluobjektid Rafiko Kirjastuses	95
Joonis 2.2	Toote kuluarvestuse protsess	96
Joonis 2.3	Mittelineaarsed kulud ja olulisusvahemik.....	98
Joonis 2.4	Kogukulude kujunemine	101
Näide: 2.4	Kogukulude kujunemine ja arvestus	102
Joonis 2.5	Otse- ja kaudkulud	110
Joonis 2.6	Põhitegevuse ja mittepõhitegevuse kulud	114
Näide 2.5	Toote kulutused ja perioodi kulud	116
Joonis 2.7	Toote kulutused.....	117
Näide 2.6	Toote kulutused, töötlemiskulu, tootmiskulu....	118
Joonis 2.8	Toote kulutused ja perioodi kulud	120
Joonis 2.9	Kuluvood tootmisprotsessis	121
Joonis 2.10	Materjalivarude kujunemine põhitegevuse protsessis	122
Näide 2.7	Materjalivarude kujunemine	122
Näide 2.8	Valmistatud toodangu kulu arvestamine.....	124
Näide 2.9	Müüdüd toodangu kulu arvestamine.....	125
Näide 2.10	Varude muutuse mõju perioodi kasumile	126

Hoolitse oma firma töötajate eest!

Paku töötajatele võimalust vabaneda pingetest ning koguda **uut energiat** otse töökohal! Pakume erinevaid **massaažiliike** kohaletulekuga Teie ettevõttesse.

Meeskonnatöö koolitus läbi seikluse

Eestis **uudne**, järjest populaarsust koguv meeskonnatöö arendamise meetod.

Ronimine, laskumine, kriisisituatsioonid, kanderaamid, köied ja adrenaliin on vahendid, mida kasutame **Teie** grupi kujundamisel paremaks **meeskonnaks**.

Kõik kasutusel olevad elemendid on tellitavad ka iseseisvatena.

Lisainfo:

www.kipka.ee

Tel: +372 53 463 066

e-mail: kipka@kipka.ee



Joonis 2.11	Kogukulude kujunemine organisatsioonis.....	127
Joonis 2.12	Kogukulude kujunemine tootmisorganisatsioonis	133
Tabel 2.1	Kogukulude kujunemine tootmisprotsessis	135
Joonis 2.13	Üldkulude jaotamise areng	138
Joonis 2.14	Üldkulude jaotamise meetodid	139
Näide 2.11	Üldkulude jaotamine “katlameetodil”.....	140
Näide 2.12	Üldkulude jaotamine otsemeetodil kulukäituri abil.....	141
Näide 2.13	Tegevuste kulude jaotamine tegevuse kulukäituri abil.....	143
Tabel 3.1	Kasumiaruande skeem 1 kirjete selgitus.....	164
Tabel 3.2	Kasumiaruande skeem 2 kirjete selgitus.....	167
Näide 3.1	Kasumiaruande koostamine skeemi 1 ja skeemi 2 järgi.....	171
Näide 3.2	Varude kasutamine müügiks ja oma tarbeks põhivara valmistamisel	174
Näide 3.3	Kulutuste kajastamine varude soetusmaksumuses (“omahinnas”).....	175
Näide 3.4	Kulutuste kajastamine perioodikuludena	176
Näide 3.5	Põhitooide ja kõrvaltoode	177
Näide 3.6	Varude soetusmaksumuse arvestus.....	180
Tabel 3.3	Varude liikumine	180
Tabel 3.4	Sageli kasutatavad põhivara eluead (kasutusajad) liikide lõikes.....	185
Näide 3.7	Põhivara soetusmaksumuse jagamine komponentideks	185
Näide 3.8	Põhivara amortisatsiooni arvestus lähtuvalt masina tegelikust tööajast	189
Näide 3.9	Amortisatsiooniperioodi muutmise	190
Näide 3.10	Kulutuste kapitaliseerimine immateriaalse põhivarana.....	192
Näide 3.11	Põhivara ja amortisatsioonikulu arvestamise kord	193

Sa oled see, mida sööd, sellepärast
tunne toitu, mida poes valid ja
tea, mida sinu keha vajab!

Õige toit annab:
Hea tuju
Tugeva tervise
Rohkem energiat
Kauni välimuse

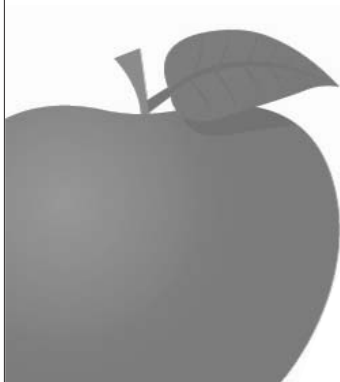
Mis on MI NULE parim?

Toitumiskoolitus

Menüü analüüs

Näidismenüü koostamine

Toitumisspetsialisti konsultatsioon



Karu Consulting OÜ
55671598
karu@karuconsulting.ee
www.karuconsulting.ee

Näide 3.12	Amortisatsioonikulu arvestamine sirgjoonelisel meetodil.....	195
Näide 3.13	Amortisatsioonikulu arvestamine alaneva jäägi meetodil.....	197
Näide 3.14	Amortisatsioonikulu arvestamine kahekordselt väheneva jäägi meetodil.....	199
Näide 3.15	Amortisatsioonikulu arvestamine aastate summa meetodil.....	200
Näide 3.16	Amortisatsioonikulu arvestamine tegevusmahu meetodil.....	202
Joonis 4.1	Kuluarvestussüsteemide liigitus lähtuvalt kulude mõõtmise meetodist	204
Joonis 4.2	Tegeliku, norm- ja standardkuluarvestuse võrdlus.....	208
Tabel 4.1	Tegeliku, norm- ja standardkuluarvestuse võrdlus.....	208
Joonis 5.1	Kuluarvestussüsteemide liigitus lähtuvalt kulude kogumise meetodist.....	210
Tabel 5.1	Töö- ja protsessikuluarvestuse sarnasused ja erinevused	212
Joonis 5.2	Töökuluarvestuse liigitus	214
Joonis 5.3	Töökuluandmik	217
Näide 5.1	Eelarvestatud üldkulu määra ja töö üldkulu leidmine.....	221
Näide 5.2	Tegelike üldkulude kohandamine eelarvestatud üldkuludega.....	221
Joonis 5.4	Protsessikuluarvestuse liigitus	224
Joonis 5.5	Väärtusahel	227
Joonis 5.6	Järjestikune protsess.....	230
Joonis 5.7	Paralleelne protsess	231
Joonis 5.8	Kuluvood protsessikuluarvestuses	232
Näide 5.3	Ekvivalentühikute arv	234
Näide 5.4	Protsessikulude arvestus kaalutud keskmise soetusmaksumuse meetodil.....	236

Näide 5.5	Protsessikuluarvestus FIFO meetodil	240
Joonis 5.8	Ühistoote kuluarvestus.....	243
Näide 5.6	Ühistoote kuluarvestus.....	245
Näide 5.7	Kõrvaltoote kuluarvestus	248
Joonis 6.1	Traditsiooniline ja tegevuspõhine kulu- arvestus	251
Tabel 6.1	Traditsioonilise ja tegevuspõhise kulu- arvestuse erinevused	252
Joonis 6.2	Traditsiooniline kuluarvestus.....	252
Joonis 6.3	Tegevuspõhine kuluarvestus.....	253
Joonis 6.4	Tegevuse ja ressursi kulukäitured tegevuspõhises kuluarvestuses.....	254
Joonis 6.5	Traditsiooniline ja tegevuspõhine toote kulu mudel.....	256
Joonis 6.6	Tegevuspõhine eelarvestamine ja kulu- arvestus	263
Tabel 6.2	Toote kulude erinevus traditsioonilise ja tegevuspõhise kuluarvestuse korral, alginfo	265
Tabel 6.3	Aabitsate A, B ja C kulud traditsioonilise kulu- arvestuse meetodil.....	266
Tabel 6.4	Aabitsate A, B ja C kulud tegevuspõhise kulu- arvestuse meetodil.....	268
Tabel 6.5	Erinevate meetoditega arvestatud toote kulude võrdlus.....	270
Joonis 7.1	Täiskuluarvestuse ja osakuluarvestuse võrdlus.....	275
Näide 7.1	Täiskuluarvestuse ja osakuluarvestuse võrdlus.....	276
Tabel 7.1	Ärikasum lähtuvalt täiskuluarvestusest.....	277
Tabel 7.2	Ärikasum lähtuvalt osakuluarvestusest.....	277
Tabel 7.3	Ärikasum uue müügi mahu korral	278
Joonis 7.2	Toote ja perioodi kulud täiskulu- ja jääktulu- arvestuses	279
Näide 7.2	Toote kulud täiskulu- ja jääktuluarvestuses.....	279

Joonis 7.3	Täiskuluarvestuse protsess.....	283
Näide 7.3	Toote omahinna leidmine täiskuluarvestuse meetodil.....	284
Näide 7.4	Toote tootmise omahinna leidmine pidev-protsessis täiskuluarvestuse meetodil	287
Joonis 7.4	Kolm sammu kulukohtade üldkulude jaotamisel	292
Näide 7.5	Kulukohtade üldkulude jaotamise meetodid.....	295
Tabel 7.4	Kulukohtade kulud.....	295
Tabel 7.5	Kaudsed töötunnid ja kaudsed masintunnid.....	295
Tabel 7.6	Tugiteenuste ja põhitegevuse kulukohtade kulud	297
Tabel 7.7	Põhitegevuse kulukohtade kulud otse-meetodil.....	298
Tabel 7.8	Üldkulud aabitsale A ja B otsemeetodil.....	299
Tabel 7.9	Põhitegevuse kulukohtade kulud astmelisel meetodil.....	300
Tabel 7.10	Üldkulud aabitsale A ja B astmelisel meetodil.....	300
Tabel 7.11	Põhitegevuse kulukohtade kulud vastastikuse mõju meetodil	301
Tabel 7.12	Üldkulud aabitsale A ja B vastastikuse mõju meetodil.....	302
Näide 7.6	Kulude alajaotamine ja ülejaotamine.....	302
Joonis 7.5	Kulude alajaotamine ja ülejaotamine.....	304
Joonis 7.6	Jääktulu kujunemine	306
Joonis 7.7	Jääktulupõhine kasumiaruanne	307
Joonis 7.8	Segmendi jääktulupõhise kasumi kujunemine.....	308
Joonis 7.9	Jääktulupõhine kasumiaruanne	309
Näide 7.7	Jääktulupõhise kasumiaruande koostamine	310
Tabel 7.13	Jääktulupõhise kasumiaruande koostamine, alginfo	310

Tabel 7.14	Jääktulupõhine kasumiaruanne kogu tegevusmahust lähtuvalt	311
Tabel 7.15	Ühe aabitsa jääktulu	311
Tabel 7.16	Jääktulupõhine kasumiaruanne kasutades ühiku jääktulu.....	312
Tabel 7.17	Uus jääktulupõhine kasumiaruanne	312
Joonis 7.10	Muutuvkulude käitumine	313
Joonis 7.11	Püsikulude käitumine.....	314
Tabel 7.18	Kulude käitumine tegevusmahu muutumisel....	315
Näide 7.8	Muutuv- ja püsikulude käitumine	315
Tabel 7.19	Muutuv- ja püsikulude käitumine	315
Joonis 7.12	Astakkulude kujunemine teeninduses.....	316
Joonis 7.13	Segakulud.....	317
Näide 7.9	Kuluvõrrandi kasutamine kogukulude leidmisel.....	318
Näide 7.10	Kuluvõrrandi leidmine maksimumi-miimumi ja graafilisel meetodil.....	321
Joonis 7.14	Kuluvõrrandi leidmine maksimumi-miimumi ja graafilisel meetodil.....	322
Tabel 7.20	Kasumiaruanne läbilaske kuluarvestuse meetodil.....	324

KES KÄIB JALA?



TELE2
TERVISEKÕND

kaijala.ee

1 ➤ KULUD JA KULUDE JUHTIMISE OLEMUS

Esimeses peatükis leitakse vastused alljärgnevale küsimustele:

- Mida mõistetakse kulu ja kulutuse all ning kas ja miks on nende eristamine oluline?
- Mis on tekkepõhine arvestus ja miks on see oluline kulude arvestuses?
- Kuidas toimus areng kulude kirjendamisest strateegilise kulude juhtimiseni?
- Kuidas on kulude arvestus seotud finants- ja juhtimisarvestusega?
- Mida mõistetakse kulude juhtimise all?
- Milline on kulude juhtimise filosoofia ja reeglid?
- Kas eelistada kulude arvestuse täpsust või vastavust tege-likkusele?
- Millised on tulemuslikkuse, kasumlikkuse ja kulude juhtimise seosed nüüdisaegses juhtimises?
- Miks ja kellele on info kuludest vajalik?
- Mida mõistetakse kulude juhtimise süsteemi all ja kuidas neid süsteeme liigitatakse?
- Miks on tasakaalus tulemuskaart ja Anthony *controllingu* tasandid vajalikud kuluarvestuse süsteemide kujundamisel?
- Milline on kulude juhtimise eripära erinevates organisatsioonides?
- Millised on olulisemad kulude juhtimise käitumuslikud ja keskkonnakaitselised aspektid?