




ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЗАТРАТ

*Клейман Анна Владимировна,
к.э.н., доцент кафедры учета
и финансов*



*Нажить много денег
– храбрость,
сохранить их –
мудрость, а умело
расходовать –
искусство*

Авербах Б.



ПРОГРАММА КУРСА

- Тема 1: Сущность, цели и задачи управления затратами
- Тема 2: Классификация и расчет затрат
- Тема 3: Планирование, учет и анализ затрат
- Тема 4: Концепции управления затратами
- Тема 5: Методы управления затратами



ПРОГРАММА КУРСА

- Тема 6: Взаимосвязь управления затратами и управления оборотными активами предприятия
- Тема 7: Управление затратами на этапах жизненного цикла продукта
- Тема 8: Организация управления затратами на предприятии
- Тема 9: Процессный подход в управлении затратами



ЗАДАНИЕ ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

- Выполнение контрольной работы необходимо для получения допуска к экзамену по дисциплине «Финансовый менеджмент затрат».
- Контрольная работа должна быть сдана на проверку не позднее 1 месяца до начала сессии.

Темы контрольных работ:

- Особенности управления затратами торговых организаций
- Особенности управления затратами сельскохозяйственных предприятий
- Особенности управления затратами коммерческого банка
- Особенности управления затратами страховой организации
- Особенности управления затратами в сфере обслуживания
- Особенности управления затратами автотранспортного предприятия
- Особенности управления затратами машиностроительных предприятий
- Особенности управления затратами металлургических предприятий
- Особенности управления затратами предприятий химической промышленности
- Особенности управления затратами образовательного учреждения
- Особенности управления затратами бюджетного учреждения

ВЫБОР ТЕМЫ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ




Студенты имеют право **самостоятельно выбрать тему** работы из предложенного списка, исходя из собственных научных и практических интересов, возможности доступа к данным о деятельности организации.



Допускается выполнение контрольной работы на тему, не предусмотренную в данном списке, но сформулированную по схеме:

«Особенности управления затратами на предприятиях ... отрасли»



В контрольной работе должны быть отражены следующие вопросы:

1. Особенности состава и структуры затрат предприятия (организации) ... отрасли
2. Особенности планирования затрат предприятия (организации) ... отрасли
3. Методы калькулирования и учета затрат предприятия (организации) ... отрасли
4. Влияние затрат предприятия ... отрасли на экономический результат деятельности
5. Принятие управленческих решений в управлении затратами предприятия (организации) ... отрасли

Обратите внимание!!!

- Все вопросы должны быть рассмотрены в обязательном порядке
- Отсутствие хотя бы одного из вопросов является основанием для возврата контрольной работы на исправление
- Приветствуются наличие фактических данных, их анализ, включение дополнительных вопросов, раскрывающих тему
- Положительно на оценку работы влияют
 - самостоятельность в изложении материала
 - краткость и лаконичность ответов
 - наличие ссылок на литературу
 - авторский подход
 - оригинальность мыслей в сочетании с грамотным и профессиональным подходом к оценке особенностей управления затратами
 - четкая формулировка отраслевых особенностей этой деятельности

Причиной возврата контрольной работы на доработку могут быть:

- отсутствие формулировки ТЕМЫ на титульном листе
- несоблюдение требований к содержанию, оформлению, объему
- отсутствие материалов, подтверждающих выводы (фактических данных, цитат и т.п.)
- чрезмерно теоретическая направленность работы (например, переписывание текста из учебной литературы)

Возвращаются к исправлению без разъяснения:


- ☹ работы, представляющие собой несколько файлов (например, работа и титульный лист – отдельные файлы) – такой файл не будет проверен;
- ☹ работа не подписана, то есть когда в названии файла отсутствует хотя бы один из элементов: фамилия, представительство, дисциплина;
- ☹ работы без оформленного титульного листа и / или содержания
- ☹ дублирующиеся (дословно совпадающие) работы;
- ☹ работы, представленные в Интернете
- ☹ распечатанные работы

Требования к объему работы:

Объем контрольной работы должен составлять **10 – 15 страниц** основного текста (без приложений и списка использованной литературы), в среднем 2 – 3 страницы на один вопрос. При необходимости можно разместить в Приложении крупные таблицы и рисунки.

Что и как высылать:

- Контрольная работа высылается в виде одного файла Word.
- В названии файла указывается Фамилия, название полный номер группы, дисциплины (можно сокращенно), дата отсылки
Например: Иванова ЭФС-301 УЗ 05 12 16
- Желательно, чтобы Ваша фамилия в адресе письма и в названии работы СОВПАДАЛА (это касается девушек, поменявших фамилию)
- **НЕ допускается:**
 - архивировать файл
 - высылать 2 и более файлов:
 - **НЕЛЬЗЯ** высылать отдельно работу и отдельно титульный лист
 - **НЕЛЬЗЯ** высылать работу и отдельными файлами – приложения к ней



**Контрольная работа в
электронном виде высылается
на электронную почту**

Kleyman@yandex.ru

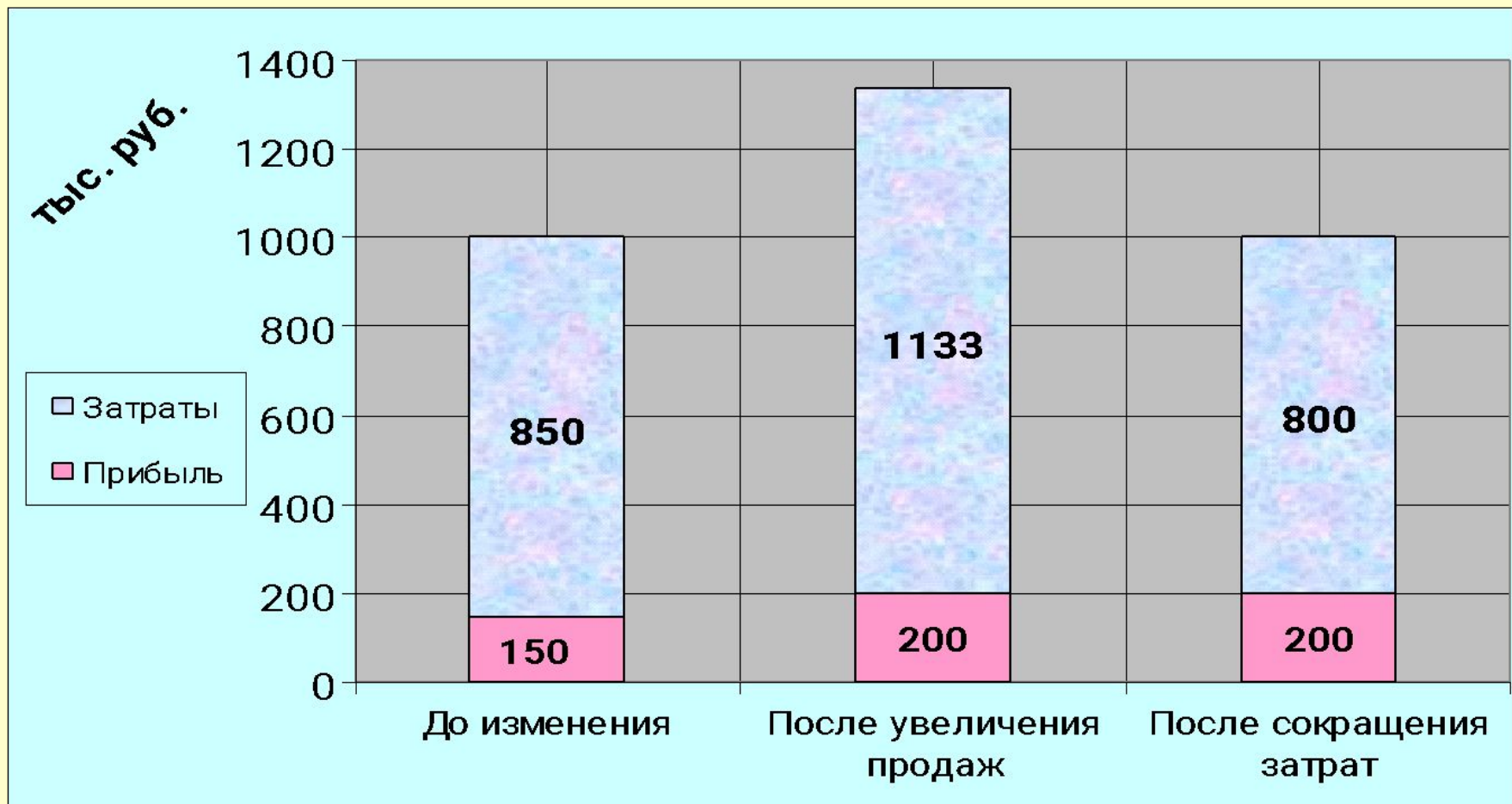
**не позднее, чем за 1 месяц до
начала сессии.**

**При невыполнении контрольной
работы студент не допускается к
сдаче ЭКЗАМЕНА.**

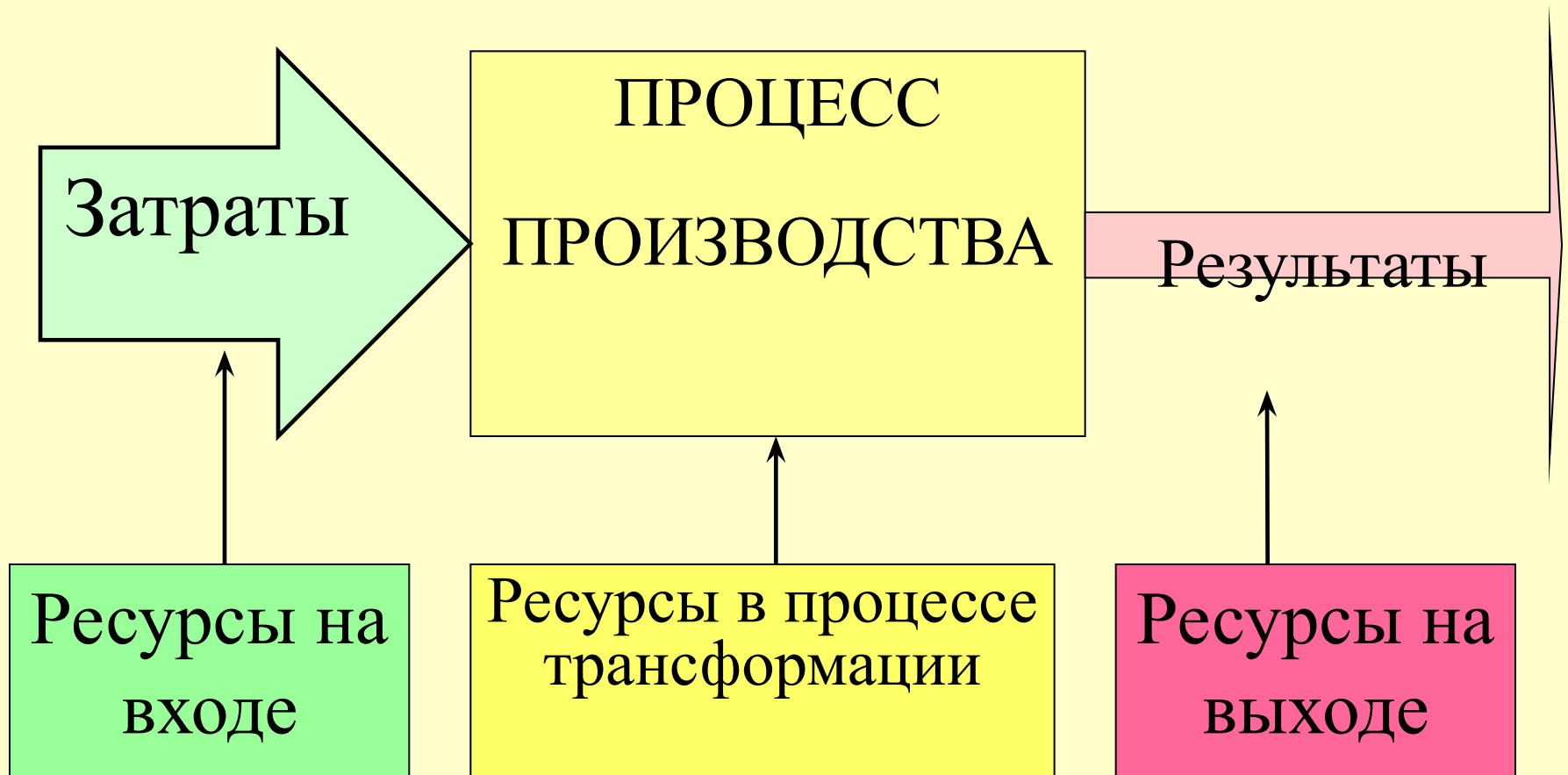
Управление затратами –

целенаправленная деятельность менеджмента предприятия, направленная на преобразование экономических ресурсов в конечный результат производства в соответствии с целями деятельности хозяйствующего субъекта

Сравнение эффектов от увеличения продаж и сокращения затрат



Эффективность деятельности предприятия – соотношение затрат и результатов



Факторы, определяющие совокупный объем затрат

Ф
И
З
И
Ч
Е
С
К
И
Й
О
Б

У
Р
О
В
Е


З
А
Т
Р
А
Т
Ы

И
В
Л
Е

Ц
Е

Задачи управления затратами

- 1) определение степени влияния затрат разных видов ресурсов на результат деятельности предприятия
- 2) выбор наиболее подходящих методов управления затратами
- 3) установление критериев оценки эффективности, а также экономического, экологического, социального эффекта управления затратами



Затраты – трансформируемые в результат экономической деятельности ресурсы

Расходы – это часть затрат, понесенных предприятием в связи с получением дохода (то есть затраты, относящиеся к реализованной продукции)

Издержки производства – это совокупность затрат живого и овеществленного труда на производство продукции, выраженных преимущественно в денежной форме

Соотношение понятий «издержки», «затраты», «себестоимость»

Издержки

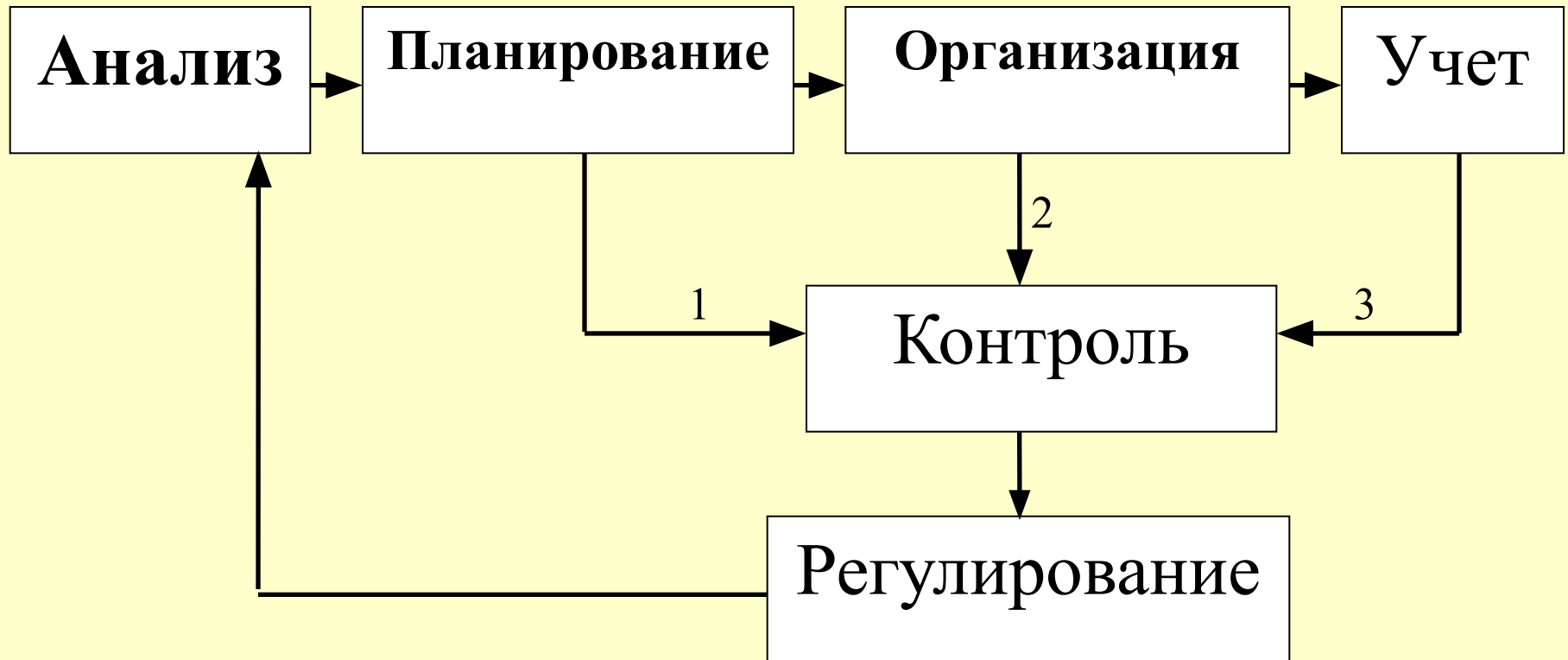
Затраты

Себестоимость


Особенности затрат как объекта управления

- затраты на приобретаемые сырье, материалы **динамичны** вследствие изменения цен на комплектующие, изменения продукции и норм расхода ресурсов и т.п.
- затраты **многообразны**, поэтому в процессе управления ими необходимо применять широкий спектр приемов и методов;
- **измерение, учет и оценка затрат довольно трудны**, поскольку не существует абсолютно точных методов измерения и учета затрат;
- **сложность и противоречивость влияния затрат на экономический результат.**

Взаимосвязь функций процесса управления затратами предприятия



- 1 – предварительный контроль
- 2 – текущий контроль
- 3 – последующий контроль



В ходе **управления затратами** происходит решение следующих вопросов:

- ? устанавливается кто, в какие сроки, с использованием какой информации и документов, какими способами управляет затратами в предпринимательской структуре
- ? определяются центры возникновения затрат и центры ответственности
- ? разрабатывается иерархическая система линейных и функциональных связей менеджеров и специалистов, связанных с управлением затратами.

Принципы управления затратами


- системный подход к управлению затратами
- методическое единство на разных уровнях управления затратами
- управление затратами на всех стадиях жизненного цикла изделия
- органичное сочетание снижения затрат с высоким качеством продукции (работ, услуг)
- направленность на недопущение излишних затрат
- взаимозаменяемость ресурсов
- широкое внедрение эффективных методов снижения затрат
- совершенствование информационного обеспечения о величине затрат
- повышение заинтересованности производственных подразделений предприятия в снижении затрат



Классификация затрат –

**это систематизация и группировка затрат
по признакам**

*Главная цель любой классификации
затрат – удовлетворение
информационных потребностей
внешних и внутренних пользователей*



Классификация затрат по отношению к принимаемому решению

- *нерелевантные затраты*, которые остаются неизменными при всех альтернативных вариантах
- *релевантные затраты*, которые варьируются в зависимости от принятого решения

Предприятием были закуплены впрок материалы на сумму **500 тыс. руб.**




Впоследствии в связи
с изменением
технологии
выяснилось, что для
собственного
производства эти
материалы
малопригодны



Партнер готов купить у данного
предприятия продукцию,
изготовленную из этих материалов,
за **800 тыс. руб.**



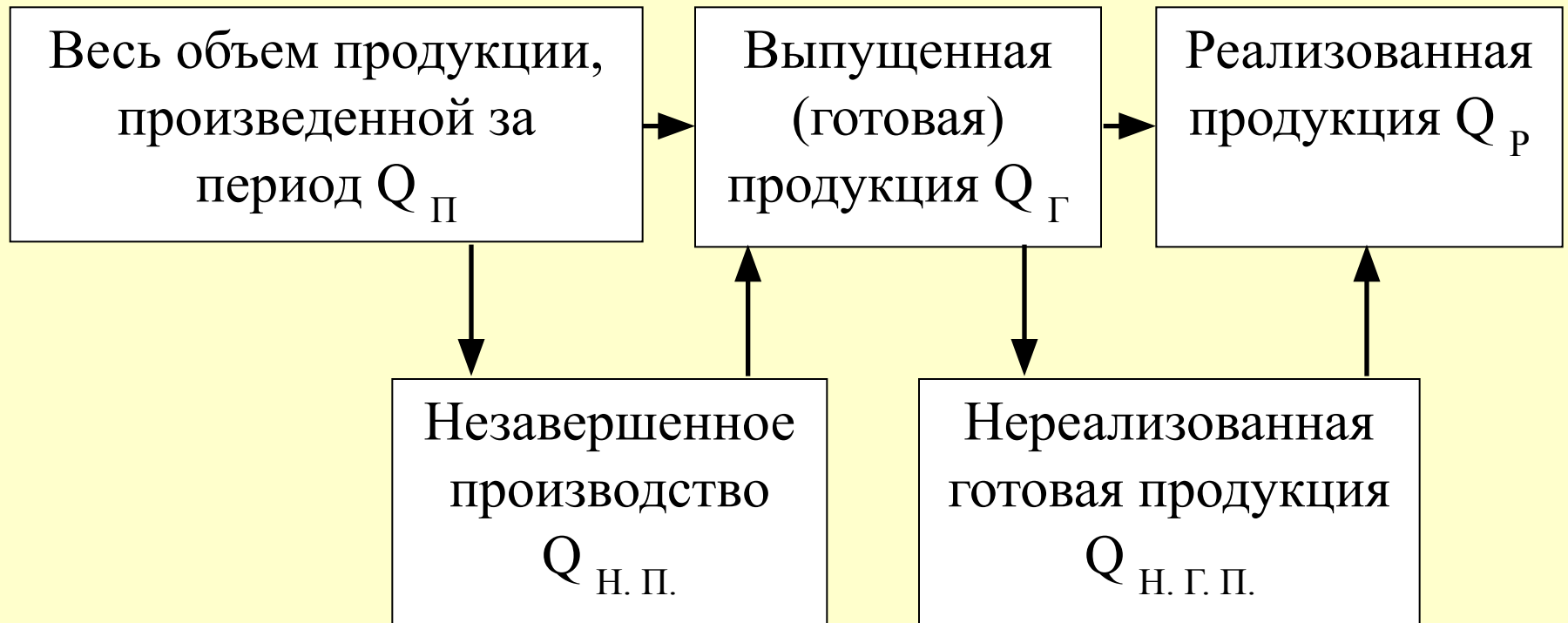



При этом **дополнительные затраты** предприятия по изготовлению продукции составят ***600 тыс. руб.***

***Целесообразно ли
принимать подобный
заказ?***


Показатели	Альтернатива 1 (не принимать заказ)	Альтернатива 2 (принять заказ)
Выручка от реализации	—	800
Дополнитель- ные затраты	—	600
Прибыль	—	200

Взаимосвязь объемов продукции и затрат по нарастанию степени готовности






Себестоимость –
стоимостная оценка затрат
ресурсов, используемых в
процессе производства и
реализации продукции
(работ, услуг)



Калькулирование – это совокупность приемов учета затрат на производства и расчетных процедур исчисления себестоимости продукта. Результатом калькулирования является ***калькуляция***




Системы калькуляции себестоимости:


- 1) системы прямой калькуляции
- 2) традиционные системы
- 3) системы функциональной
калькуляции себестоимости


Системы прямой калькуляции

- к целевым затратам относят только прямые издержки, поэтому они не учитывают вклад в прибыль косвенных издержек.
- подходят для принятия решений в том случае, если затраты совместно используемых ресурсов незначительны и колеблются пропорционально спросу

Недостатки систем прямой калькуляции

 отсутствие измерения косвенных
издержек

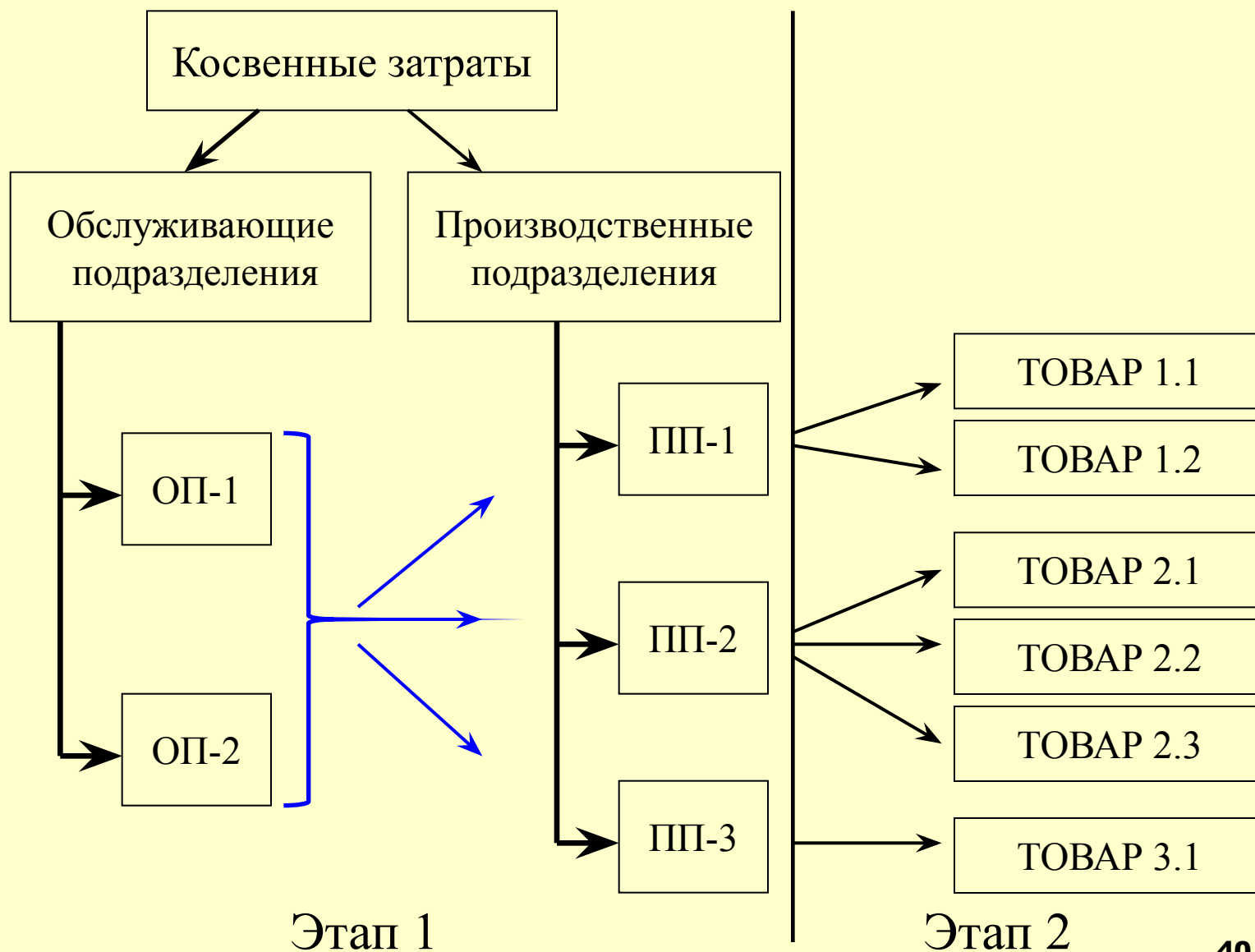
 отсутствие отнесения косвенных
издержек к целевым затратам




В традиционных системах применяется двухэтапный процесс распределения затрат

1. Косвенные затраты распределяются между производственными и обслуживающими подразделениями, а затем затраты обслуживающих подразделений перераспределяются между производственными подразделениями (центрами затрат).
2. Распределение затрат по продуктам или другим выбранным целевым затратам.

Традиционные системы





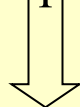
В функциональных системах также осуществляется двухэтапный процесс распределения затрат:

1. Затраты распределяются не по подразделениям, а по видам деятельности
2. Применяется множество факторов издержек (*cost-driver*), в том числе те, которые напрямую не связаны с объемом производства

Предприятие производит несколько видов продукции, в том числе продукцию **A** и продукцию **B**



Другая продукция



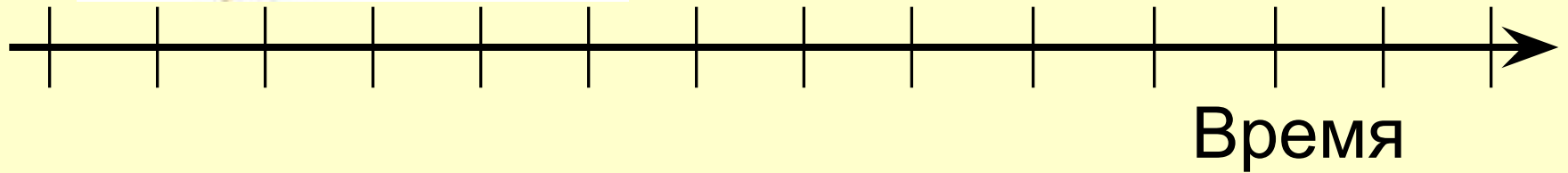
ПРОДУКЦИЯ В



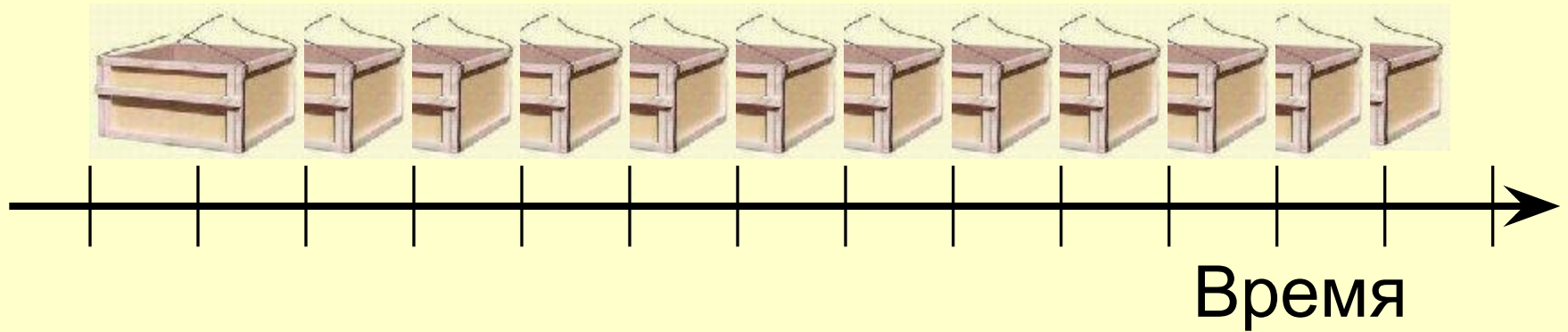
ПРОДУКЦИЯ А



Продукт А выпускается в больших количествах крупными партиями, но нерегулярно



Продукт В выпускается регулярно,
маленькими партиями



При использовании традиционной системы распределение косвенных затрат проводилось пропорционально человеко-часам основных производственных рабочих:

- для создания продукции А требуется **25 %** времени основных производственных рабочих
- для создания продукции В требуется **5 %** времени основных производственных рабочих

Косвенные затраты предприятия за период составили **1 000 000 д.е.**

	Традиционная система	
	Продукция А	Продукция В
Прямые затраты	310 000	40 000
Косвенные затраты	250 000 (25 %)	50 000 (5 %)
Поступления от реализации	600 000	150 000
Прибыль / убыток	40 000	60 000

Исследование показало, что изменение накладных расходов происходит в зависимости **от числа обрабатываемых партий продукции**. Было принято решение о переходе к функциональной системе учета затрат, фактор издержек (cost-driver) – «число обрабатываемых партий». На каждый продукт приходится по **15 %** числа обрабатываемых за период партий продукции.




	Функциональная система	
	Продукция А	Продукция В
Прямые затраты	310 000	40 000
Косвенные затраты	150 000 (15 %)	150 000 (15 %)
Поступления от реализации	600 000	150 000
Прибыль / убыток	140 000	(40 000)



Соотношение методов и способов калькулирования

Методы калькулирования	Способы калькулирования
Позаказный	Суммирование затрат Прямой расчет Исключение затрат
Попередельный	Распределение затрат Суммирование затрат Исключение затрат



Распределение косвенных затрат


Способы распределения косвенных затрат:

- **Распределение по объему продаж**
- **Распределение по фонду оплаты труда**
- **Распределение пропорционально машино-часам**
- **Распределение пропорционально прямым материальным затратам**
- **Прочие способы**



Распределение по объему продаж

часто используется в компаниях,
оказывающих услуги или
производящих продукцию с помощью
современного технологического
оборудования, не требующего
непосредственного участия рабочих в
производственном процессе



Основная ошибка применения такого механизма распределения заключается в том, что зачастую не принимается во внимание отсутствие взаимосвязи между объемом продаж и объемом накладных расходов на производство продукции или оказание услуги

Компания производит два вида продукции с помощью автоматизированного технологического комплекса




Товар
А



Товар
В





**Прямые затраты на единицу
продукции составляют:**

- **Товар А – 30 руб.**
- **Товар В – 40 руб.**

***Косвенные затраты* предприятия
составили:**

- **Период 1 – 300 000 руб.**
- **Период 2 – 350 000 руб.**
- **Период 3 – 340 000 руб.**

	Произведено и реализовано	
	Товар А	Товар В
Период 1	100 ед.	200 ед.
Период 2	150 ед.	150 ед.
Период 3	200 ед.	100 ед.

Цены на оба вида продукции определяются рыночным спросом и предложением


	Цена за ед.	
	Товар А	Товар В
Период 1	1000 руб.	2000 руб.
Период 2	1200 руб.	1800 руб.
Период 3	1000 руб.	1800 руб.

Распределения косвенных затрат за Период 1

	Товар А	Товар В
Выручка – база распределения косвенных затрат	$1000 \text{ р.} \cdot 100 \text{ ед.} = 100 \text{ т.р.}$	$2000 \text{ р.} \cdot 200 \text{ ед.} = 400 \text{ т.р.}$
Доля косвенных затрат	20 % 60 т.р.	80 % 240 т.р.
Себестоимость единицы продукции	$\frac{60 \text{ т.р.}}{100 \text{ ед.}} + 30 \text{ р.} = 630 \text{ р.}$	$\frac{240 \text{ т.р.}}{200 \text{ ед.}} + 40 \text{ р.} = 1240 \text{ р.}$

Если за базу распределения косвенных затрат принят **объем продаж**

	Себестоимость ед. продукции	
	Товар А	Товар В
Период 1	630 р.	1240 р.
Период 2	963 р.	1440 р.
Период 3	925 р.	1651 р.



Распределение по фонду оплаты труда

Такая база распределения оправдана в том случае, когда для производства продукции или оказания услуг используется большая доля ручного труда, размер оплаты которого прямо зависит от объема производства. В иных случаях, применение ФОТ как базы распределения порождает ошибки в расчете себестоимости

Предположим, что в предыдущем примере использовался не автоматизированный технологический комплекс, а, в основном, ручной труд



Тогда будет уместно применить распределение **по человеко-часам** на производство единицы каждого вида продукции



Для производства единицы

продукции А необходимо

2 человеко-часа




Для производства единицы

Если за базу косвенных затрат расходов приняты **человеко-часы**

	Себестоимость ед. продукции	
	Товар А	Товар В
Период 1	780 р.	1165 р.
Период 2	963 р.	1440 р.
Период 3	1001 р.	1497 р.

При таком способе расчета себестоимости в 3 периоде производство продукции А становится нерентабельным



Распределение пропорционально машино-часам

Если для производства используется автоматизированное оборудование, несколько единиц которого могут управляться одним оператором, то применение машино-часов как основы для распределения косвенных затрат будет более корректно отражать соответствие объема накладных расходов объему производства готовой продукции


По данным предприятия, количество машино-часов, потраченных на производство единицы продукции А и В одинаково и составляет 2 машино-часа



Если за базу распределения косвенных затрат приняты *машино-часы*

	Себестоимость ед. продукции	
	Товар А	Товар В
Период 1	1030 р.	1040 р.
Период 2	1197 р.	1207 р.
Период 3	1163 р.	1173 р.

Очевидно, что на основании этого расчета руководство сделает выводы, сильно отличающиеся от выводов, основанных на предыдущих расчетах себестоимости



Планирование – один из элементов управления, включающий в себя выбор цели предприятия и средств ее достижения.

Планирование затрат – это определение целей предприятия и его подразделений в форме постановки задач и выбора средств их достижения, которое заключается в выявлении состава затрат и их количественной оценке

Планирование затрат подразумевает следующие действия:

- 1) составление классификации затрат
- 2) определение норм расхода ресурсов исходя из планируемого объема выпуска продукции и необходимости поддержания оптимального режима работы технологического оборудования
- 3) расчет величины затрат на основе данных о планируемом расходе ресурсов и существующих цен на соответствующие виды ресурсов
- 4) определение условий, при которых возможна и целесообразна экономия ресурсов или допустим перерасход ресурсов в сравнении с нормами
- 5) составление программы ресурсосбережения
- 6) составление плана-сметы на выбранном горизонте планирования

Определить величину прямых материальных затрат можно с помощью **метода прямого счета**:

$$C_{mi} = g_i \cdot i$$

где C_{mi} – плановый объем затрат на приобретение i -го вида материалов;

g_i – норма расхода i -го вида материала на единицу изделия;

u_i – цена единицы i -го вида материалов.

Методы планирования косвенных затрат:

- ✓ планирование на нулевой основе (*zero based budgeting*)
- ✓ прямое планирование
- ✓ метод целевых затрат (*target costing*)
- ✓ функциональные методы планирования (*ABC-budgeting*)
- ✓ планирование на основе факта прошлых периодов

Планирование на нулевой основе (zero based budgeting)

В случае повышенной неопределенности и хозяйственной нестабильности метод позволяет своевременно принимать решения о реструктуризации бизнеса исходя из максимально обоснованных финансовых расчетов и прогнозов, не продолжать финансирование тех проектов и программ, эффективность будущих результатов которых вызывают сомнения. Система ЗББ применяется на уровне предприятий и компаний в основном как составной элемент управления проектами (для проектов и программ капитального строительства и НИОКР).

Прямое планирование

Метод применяется, когда определяется полный перечень работ в планируемом периоде и оценивается стоимость каждой из них. Метод наиболее точный, но вместе с тем и наиболее трудоемкий, поскольку количество таких работ может достигать огромных значений, а для учета аналогичного по количеству набора фактических операций требуется работа целого штата бухгалтерии компании в течение всего бюджетного периода. Ввиду данных ограничений метод на практике используется очень редко и, как правило, только для определенных категорий затрат либо в комбинации с другими методами

Метод целевых затрат (target costing)

На основе конкурентоспособной цены и желаемой нормы прибыли определяется целевой размер общих затрат на производство. Поскольку планирование прямых затрат происходит по нормативам, а стоимость и рентабельность продукции задана, то планирование косвенных затрат начинает происходить по остаточному принципу. Это фактически приводит к установлению лимитов на косвенные затраты методом произвольного выбора цели, когда цели не подкрепляются реальной программой их достижения и потому обречены на провал.

Кроме того, колебания в объеме производства (продаж), как и в случае с использованием ставок накладных расходов, будут приводить к значительным колебаниям в планировании объемов косвенных затрат. Поэтому данный метод в большей степени подходит для планирования долгосрочной стратегии развития и анализа ее выполнения и в меньшей для оперативного планирования и контроля исполнения краткосрочных бюджетов компании

Функциональные методы планирования (ABC-budgeting)

ABC – Activity Based Costing

С помощью **драйверов затрат** метод позволяет перевести все или наиболее значимую часть косвенных затрат в разряд прямых, которые уже будут планироваться на нормативной основе.


Недостаток – высокая стоимость внедрения и последующего использования данного подхода к управлению затратами. Кроме того, внедрение данной технологии требует предварительного проекта по описанию бизнес-процессов компании, результаты которого как раз и создадут возможность создания нормативной базы косвенных затрат.

Использование данного метода оправданно лишь в том случае, когда другие возможности по повышению точности планирования и качества работы существующей системы планирования уже были реализованы, но так и не привели к необходимому решению задач, стоящих перед системой управления компании.

Планирование на основе факта прошлых периодов

Варианты планирования на основе факта прошлых периодов:

1. Определяются фактические косвенные затраты за прошлые периоды (на основании план-факт анализа) и затем их сумма принимается за лимит на предстоящий период (*планирование от достигнутого*). Если увеличение объемов продаж, инфляция и другие факторы требуют увеличения соответствующих расходов, то это увеличение осуществляется таким образом, чтобы доля косвенных затрат в выручке от реализации не повышалась.
2. Доля косвенных затрат (на базе анализа прошлых периодов) может быть установлена в виде фиксированного процента от объема продаж с тем, чтобы позволить руководителям оперативно маневрировать имеющимися в их распоряжении ресурсами, дать стимул к увеличению объемов продаж или к сокращению аппарата управления и сопутствующих затрат при ухудшении хозяйственной конъюнктуры. Этот метод наиболее характерен для трудо- и капиталоемких отраслей.



Гибкое планирование – это разработка единой системы взаимосвязанных текущих планов, позволяющей постоянно контролировать состояние предприятия, терпимой к внесению корректив по ходу деятельности, являющейся единым согласованным предписанием и индикатором работы для всех отделов фирмы

*Применение гибкого планирования для **косвенных (накладных) затрат** обеспечивает максимальное соответствие планов и действительности, способствует усилению контроля и облегчает учёт издержек производства.*

Состав расходов зависит от вида деятельности организации.

Так, в *производственных организациях* в состав расходов входят:

- себестоимость произведенной и проданной продукции: если изготовленная продукция **НЕ** продана, то ее себестоимость **НЕ** может быть включена в состав расходов до момента ее продажи
- расходы, связанные со сбытом продукции – в полных суммах

*Если часть продукции еще находится в цехе (то есть еще не прошла все стадии обработки), она учитывается в составе активов организации как **незавершенное производство**.
Неизрасходованные материалы также учитываются в составе активов как **сырье и материалы***

Затраты на производство
Прямые производственные расходы
+
Косвенные общепроизводственные, общехозяйственные и
другие косвенные расходы

Остаток непроданной
продукции (счет 43)

Себестоимость проданной
продукции (счет 90-2)

+

+

Незавершенное
производство (счет 20)
Неиспользованные сырье и
материалы (счет 10)

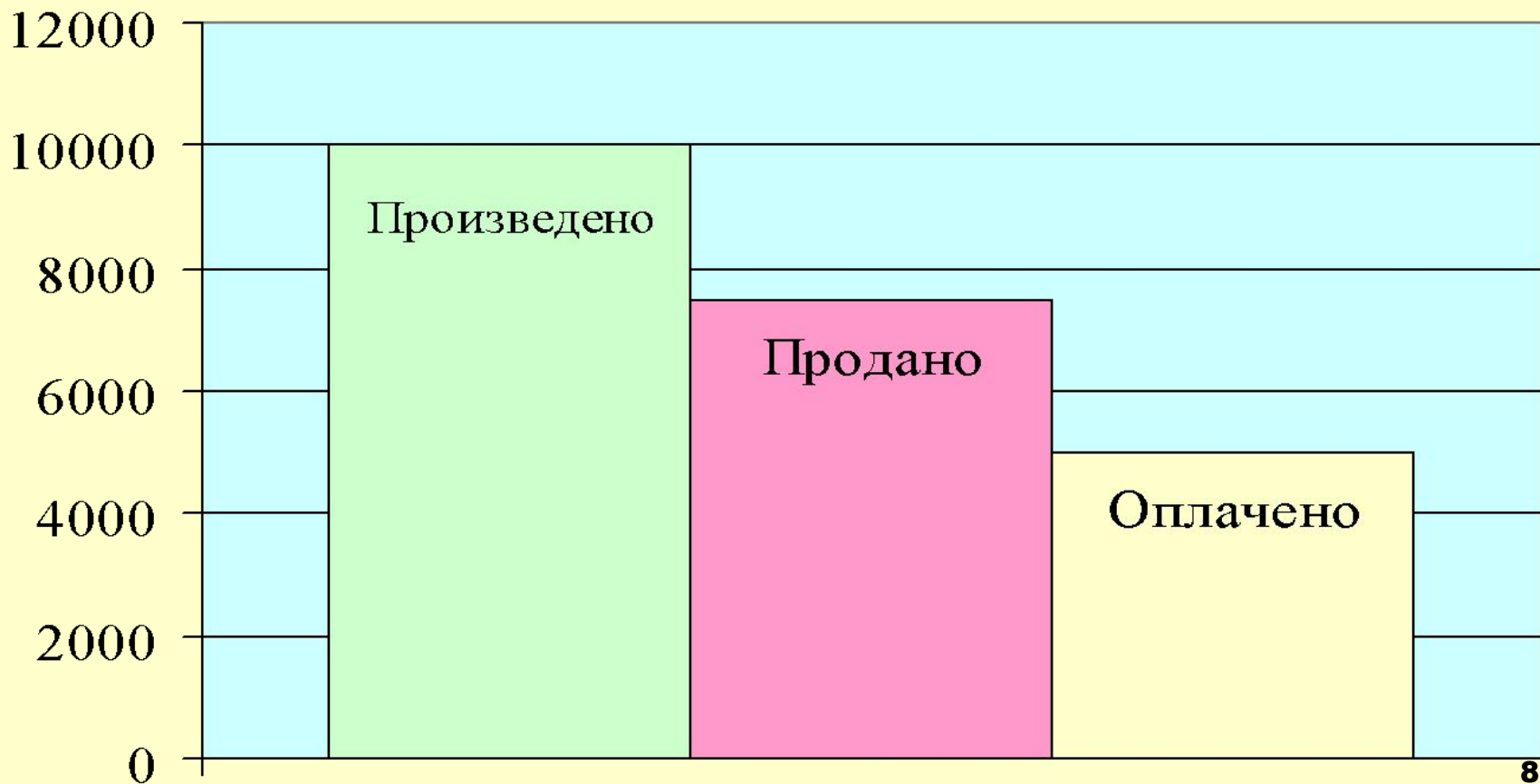
Расходы по сбыту в полной
сумме (счет 91-2)

АКТИВЫ на балансе

РАСХОДЫ в отчете о
прибыли и убытках

Пример

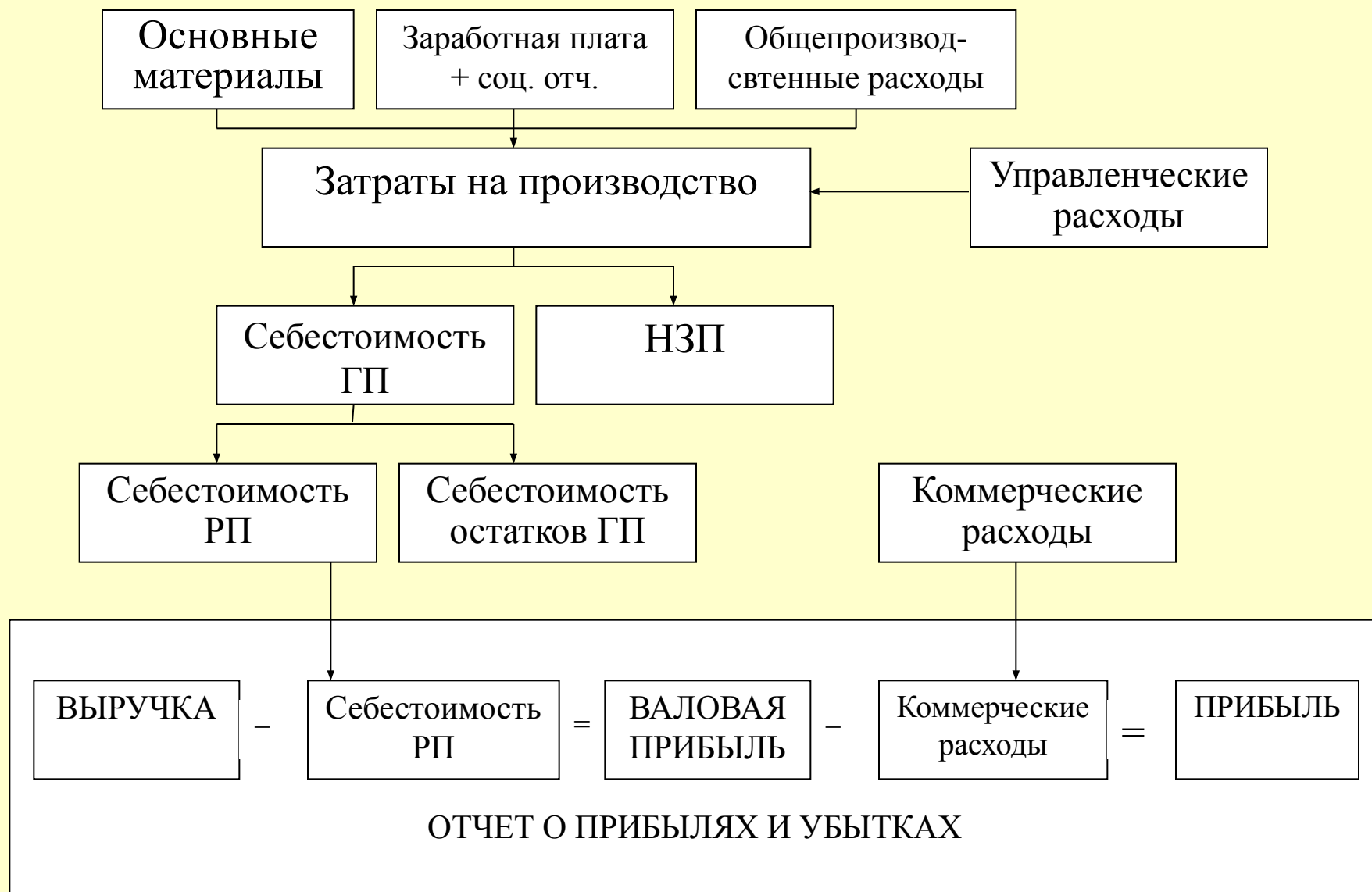
В сентябре предприятие изготовило **10 000** единиц продукции, из которых было продано только **7 500** изделий на общую сумму **750 000** руб., при этом в сентябре было оплачено **50 %** реализованной продукции.



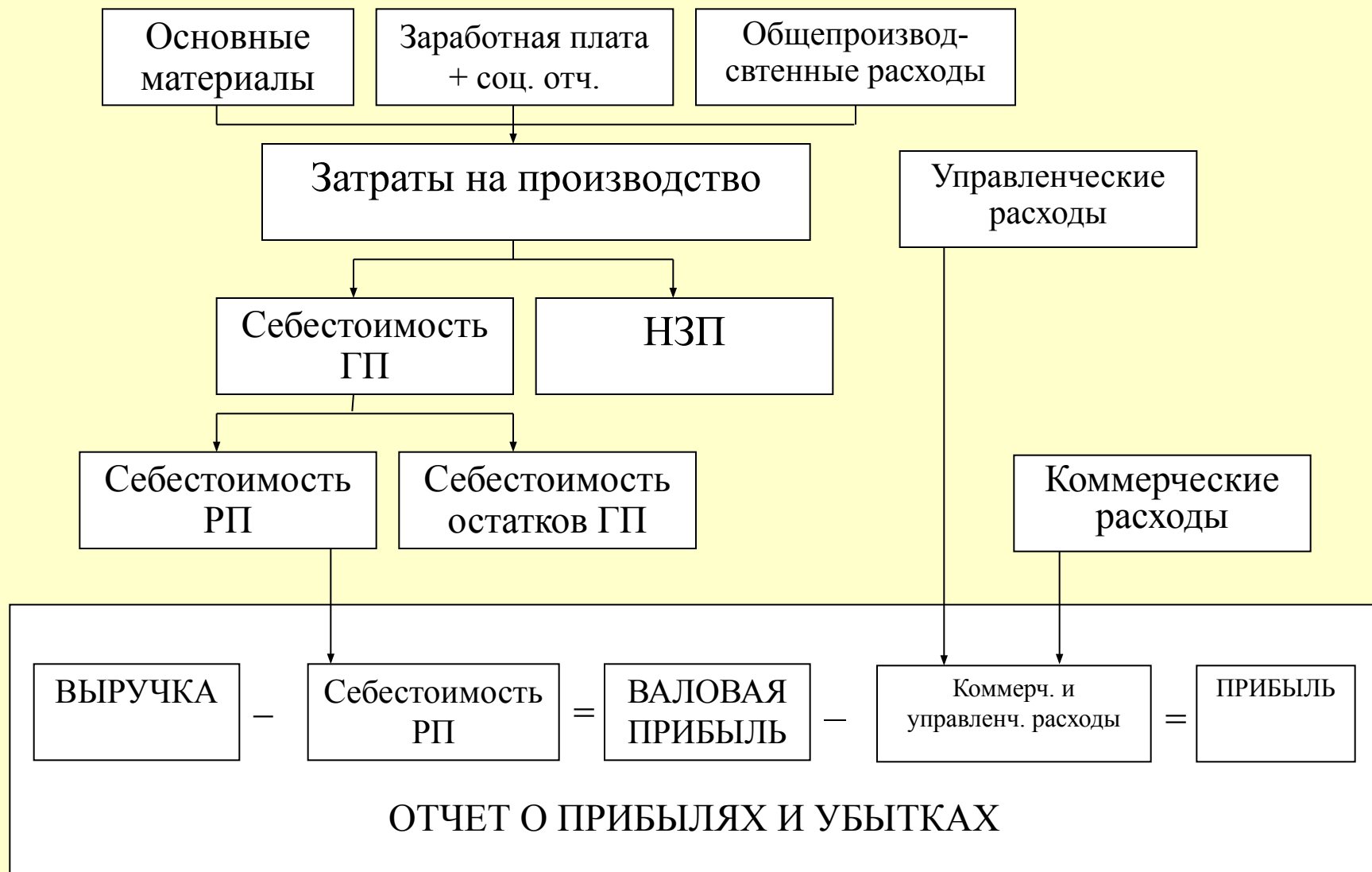
Производственная себестоимость всей изготовленной продукции составила **400 000** руб. Расходы, связанные со сбытом продукции, в сентябре составили **150 000** руб. Бухгалтерская прибыль в сентябре составила:

Доходы	750 000 руб.
Расходы	
□ Себестоимость проданной продукции	(300 000 руб.)
□ Расходы по сбыту	(150 000 руб.)
Прибыль	300 000 руб.

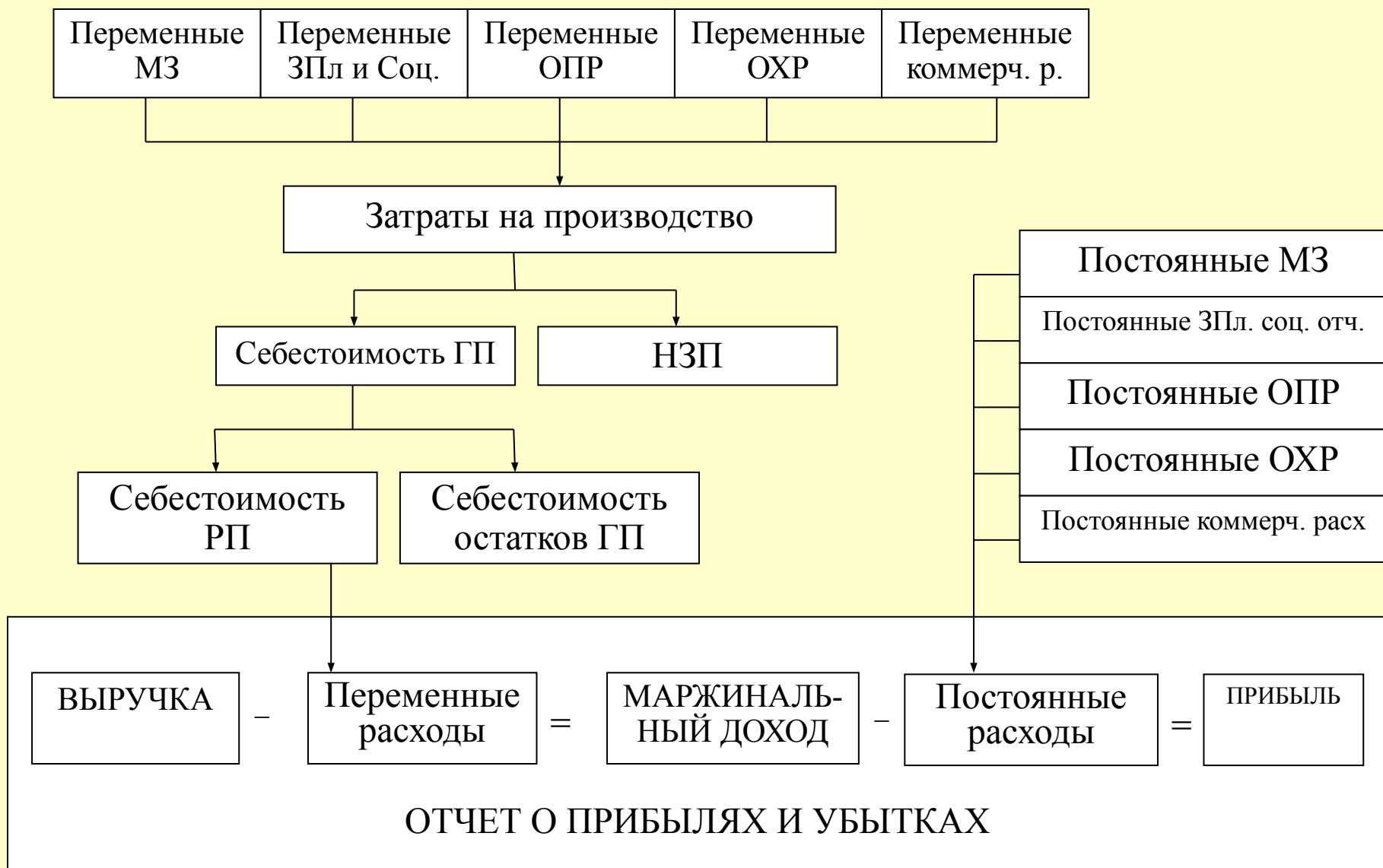
Калькулирование себестоимости по системе полной себестоимости (при условии, что расходы на управление относятся к затратам на продукт)



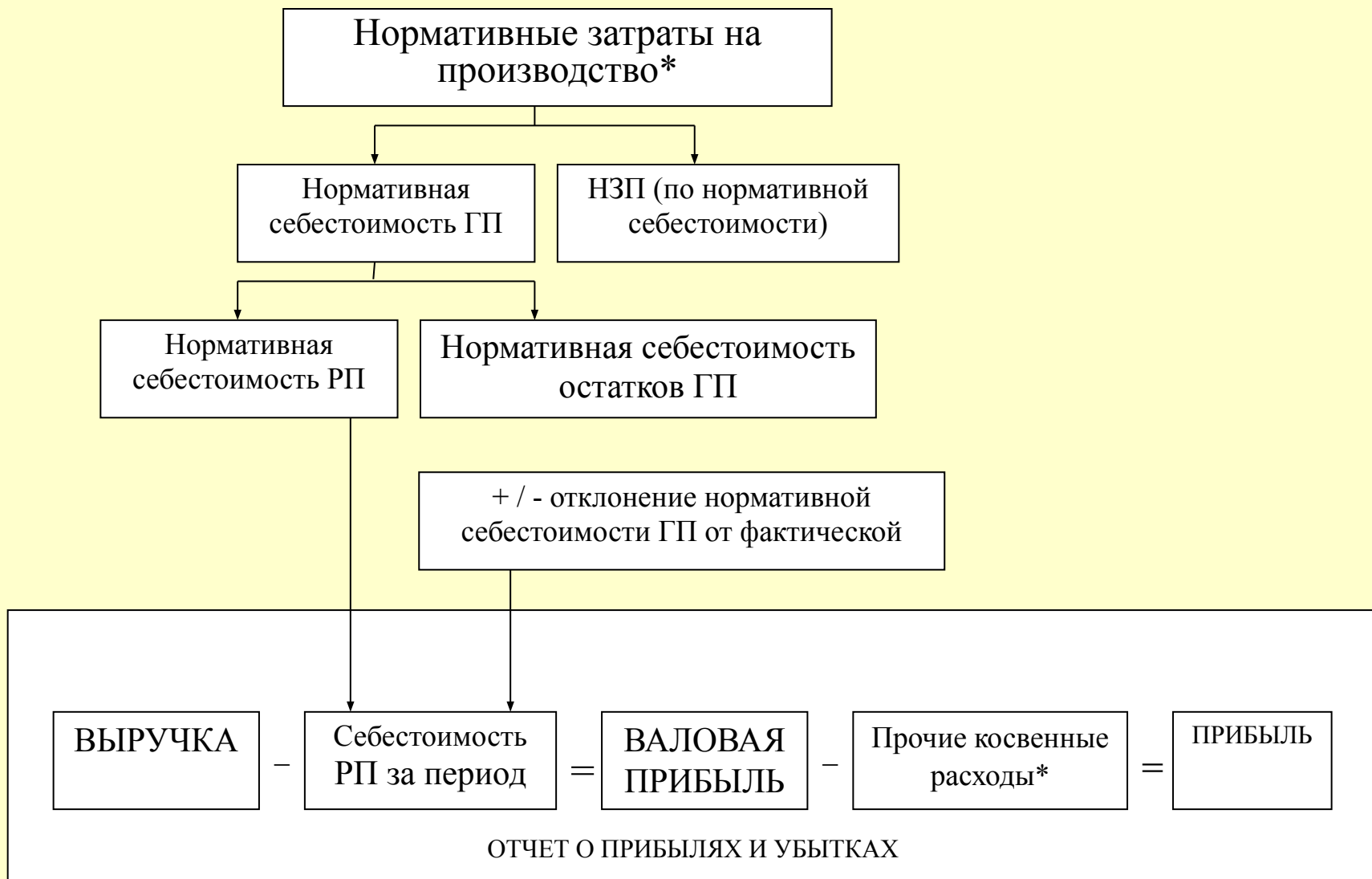
Калькулирование себестоимости по системе полной себестоимости (при условии, что расходы на управление относятся к затратам периода)



Калькулирование себестоимости по системе «директ-костинг»




Калькулирование себестоимости нормативным методом



* в соответствии с принятой учетной политикой

К числу методов управления затратами предприятия относятся:

- методы управления затратами, основанными на учете ресурсов:
 - «стандарт-кост»
 - нормирование
 - «директ-костинг»
 - ABC-метод
- функционально-стоимостный анализ (ФСА)
- контроллинг
- бюджетирование
- аутсорсинг
- методы, основанные на применении интегрированных систем управления предприятием (MRP, MRP II, Точно-во-время (JIT), канбан, и другие)



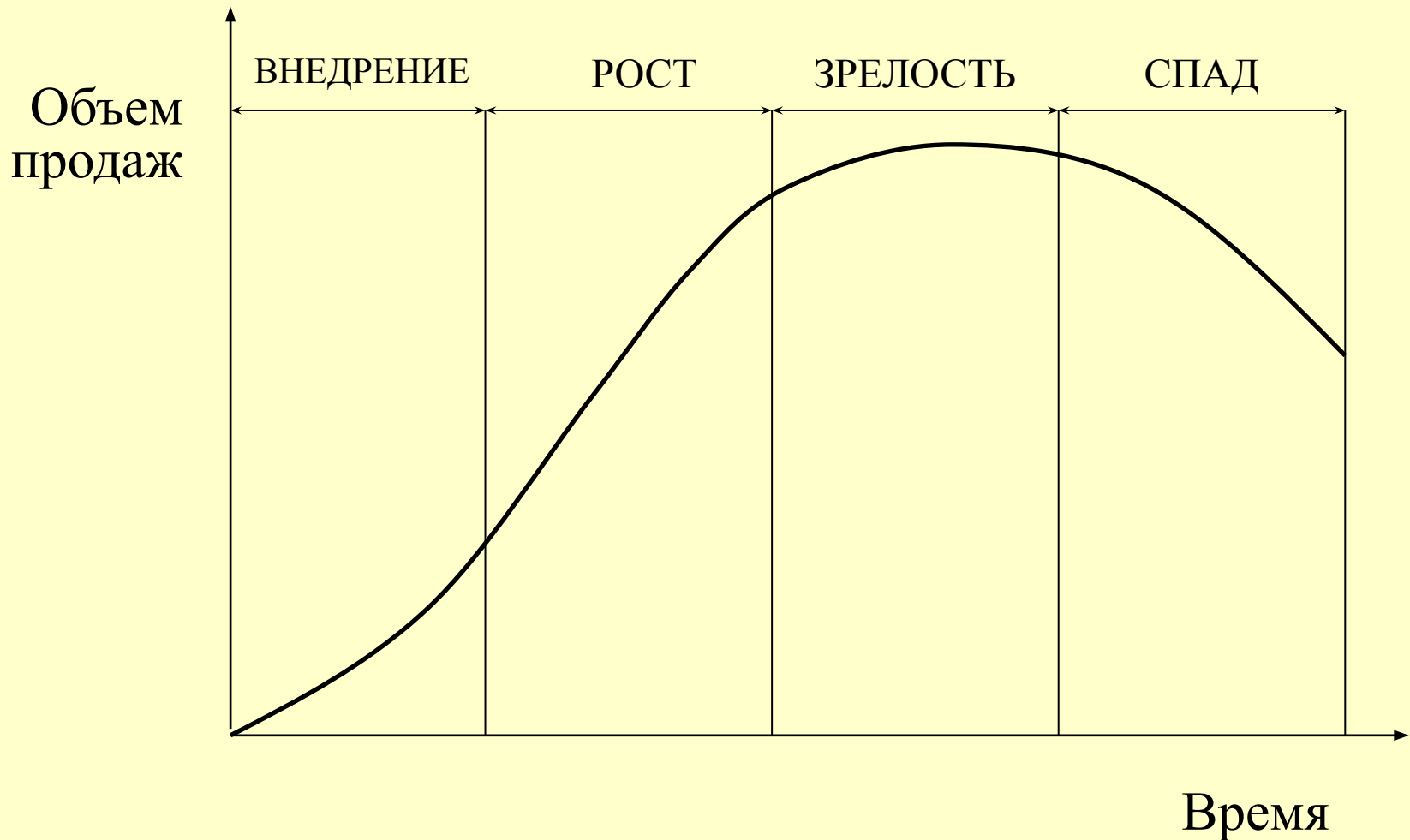
Экономический жизненный цикл – это процесс создания, разработки, производства, эксплуатации и утилизации продукта

Этапы жизненного цикла:

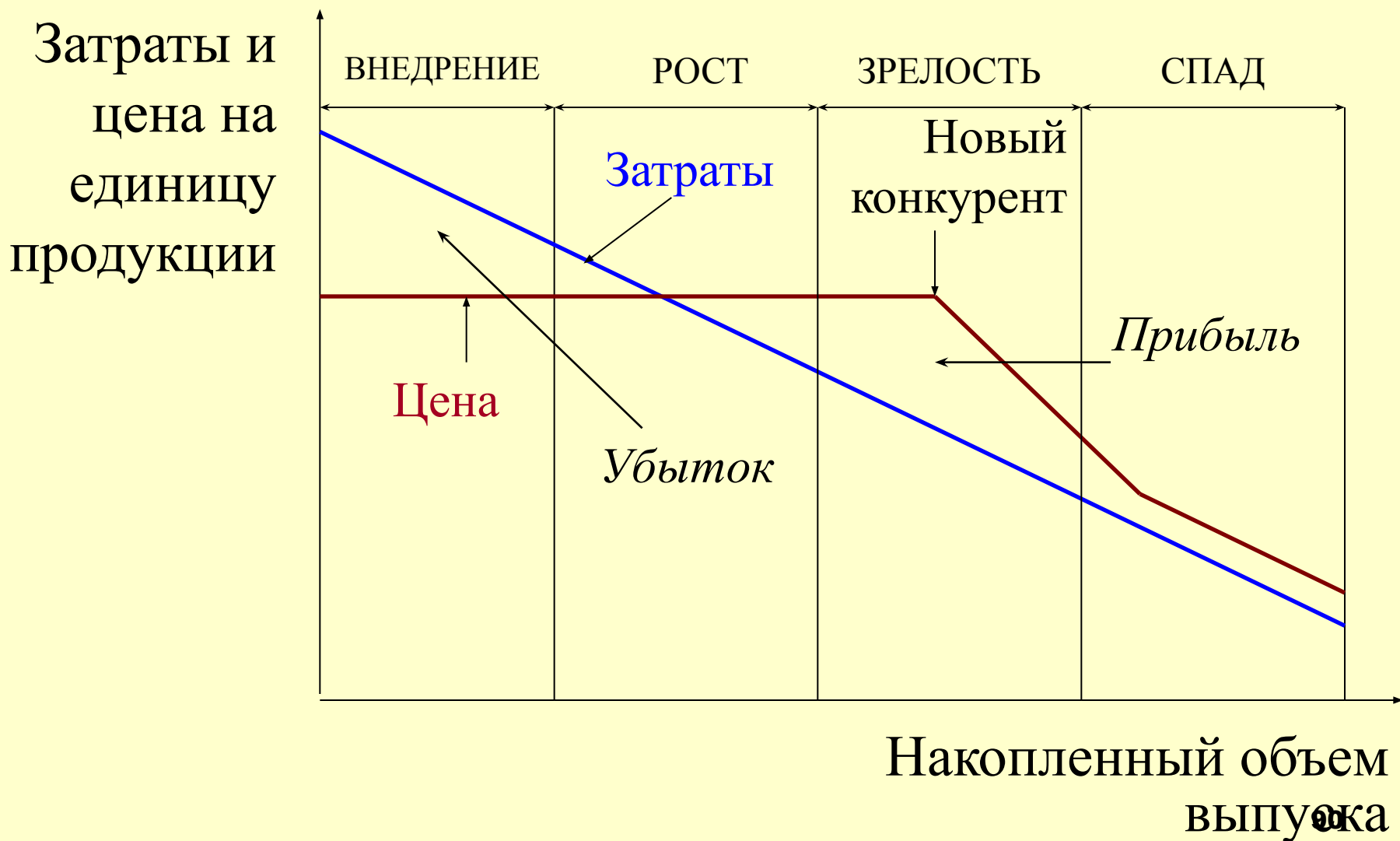
1 подход: охватывается период от разработки идеи продукта до его исчезновения с рынка


2 подход: внедрение, рост, зрелость, спад (насыщение).

Изменение объема продаж в течение жизненного цикла продукта



Изменение затрат и цены единицы продукции в течение жизненного цикла

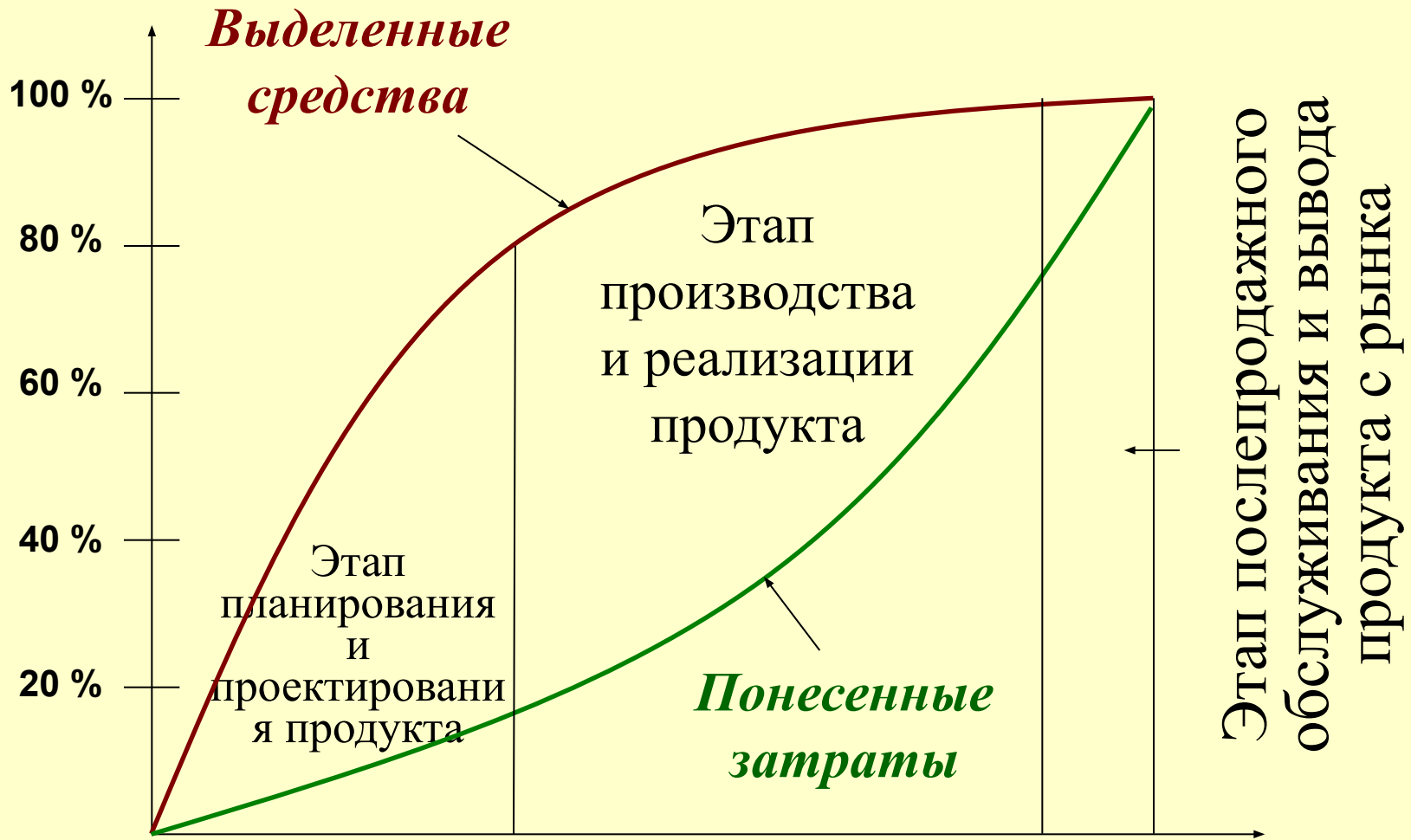





Большинство систем учета затрат предполагает составление отчетов о затратах по периодам, при этом прибыль от продукта на протяжении всего жизненного цикла не отслеживается

Калькуляция затрат за весь жизненный цикл продукта позволяет сопоставить весь объем затрат и поступлений, при этом за основу берется не период, а продукт

Процент выделенных средств
и понесенных затрат

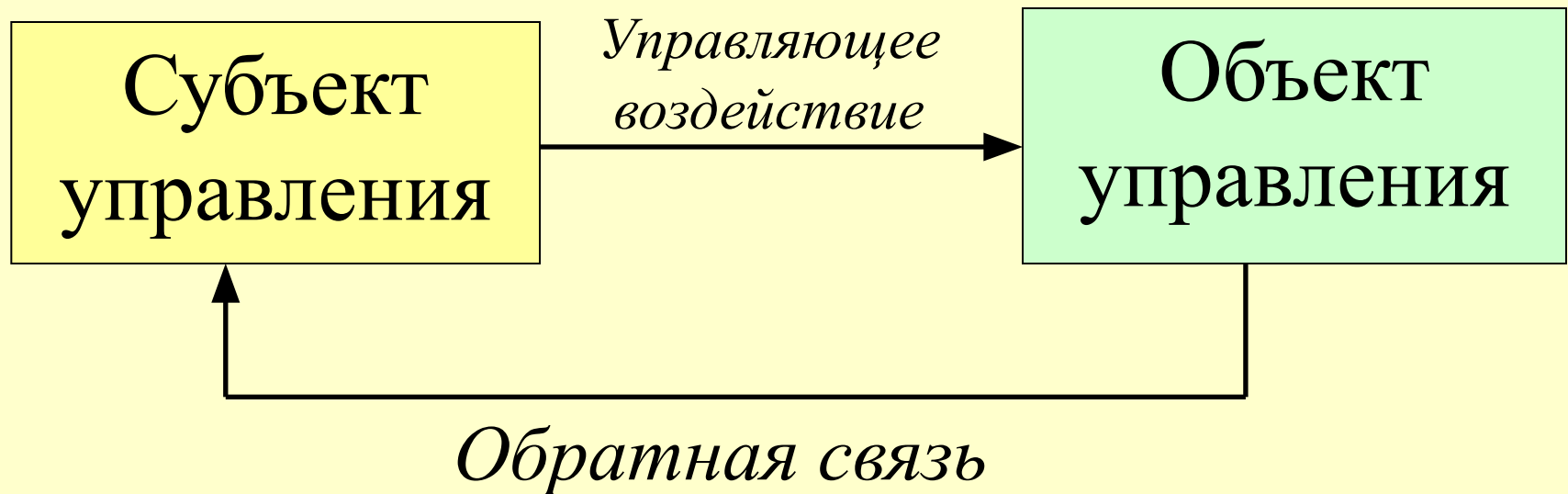



Этапы жизненного цикла продукта



Система управления затратами (СУЗ)

Принципиальная схема системы управления






***Система управления
затратами (СУЗ)*** – это
целевая, многоуровневая
система, где объектом
управления являются затраты
организации, а субъектом
управления затратами –
управляющая подсистема

Базовые элементы СУЗ

- **организационная структура**
- **процессы управления**
- **методика управления**





Затраты на производство лучше всего
контролировать там, где происходит
производственный процесс или его
обслуживание

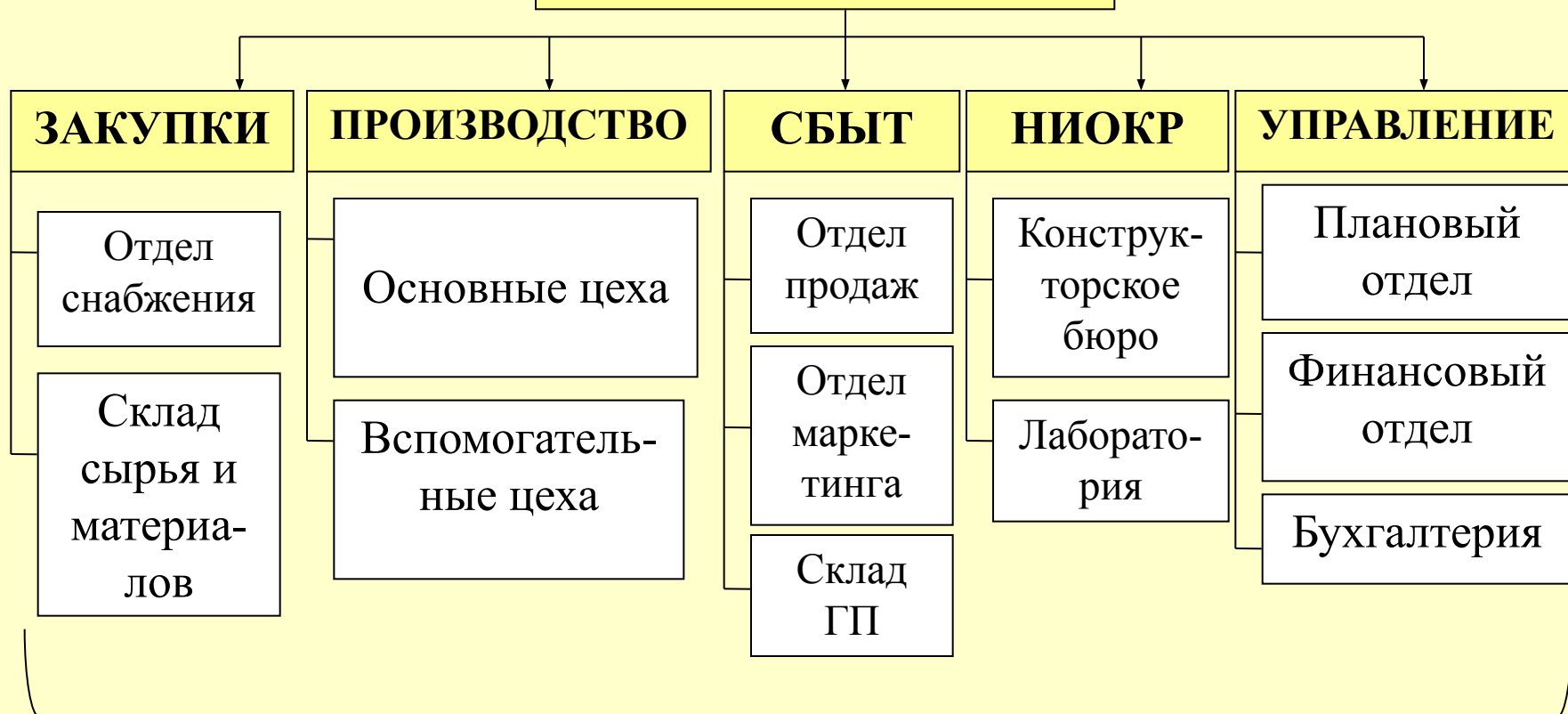
N *Сегменты предприятия*

N *Места возникновения затрат*

N *Центры затрат*

N *Центры финансовой*

Группы МВЗ



МЕСТА ВОЗНИКНОВЕНИЯ ЗАТРАТ

ВИДЫ ЦЕНТРОВ ЗАТРАТ

По возможности нормирования затрат

Центры нормируемых затрат

Центры ненормируемых затрат

По отношению к производству

Производственные центры затрат:

- Производство
- Цех
- Участок
- Бригада

Обслуживающие центры затрат:

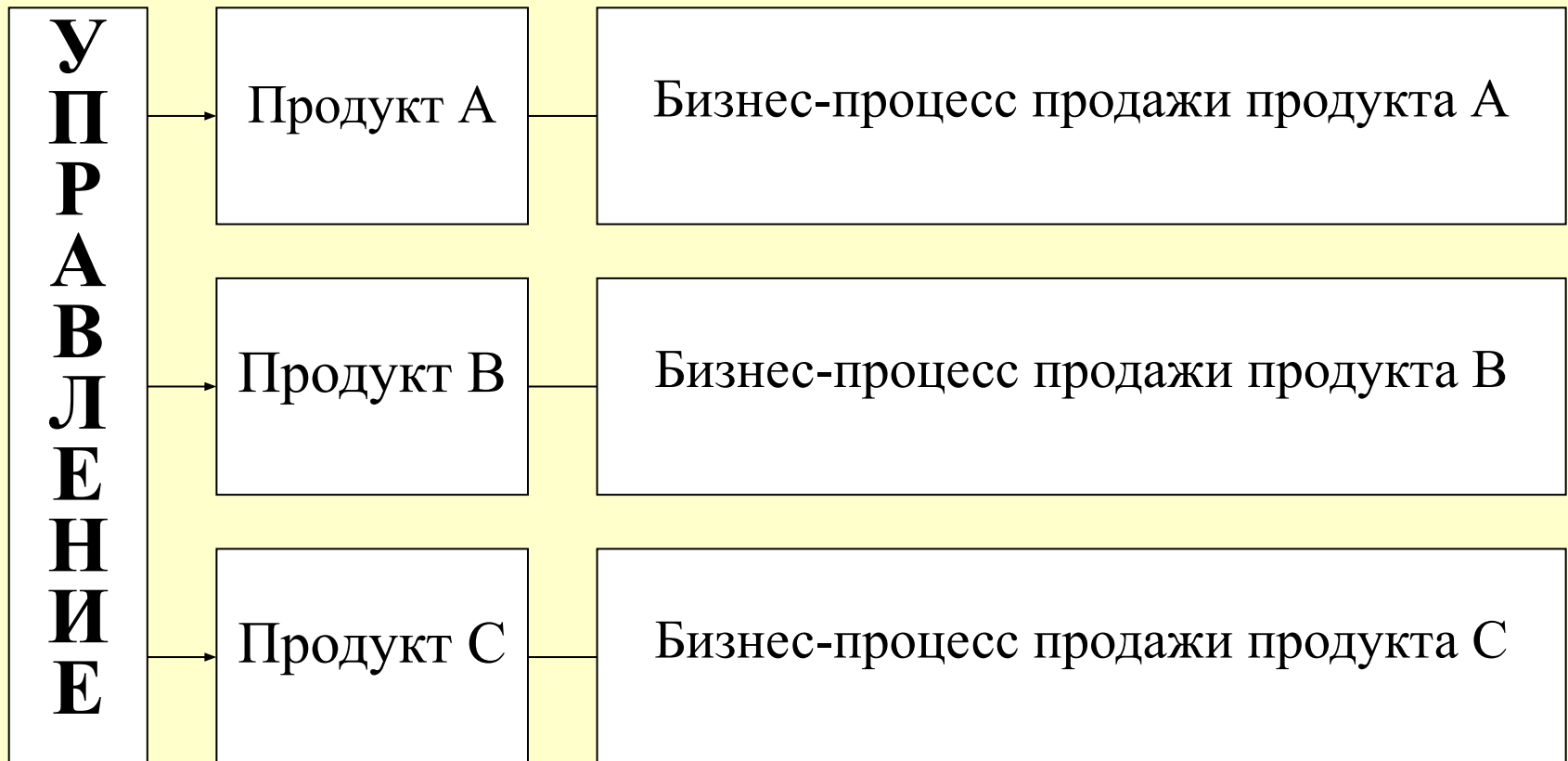
- Службы управления
- Обслуживающие производства

Условные центры затрат – статья себестоимости, статья по комплексным расходам, экономический элемент

Управление предприятием по функциям



Управление предприятием по бизнес-процессам





***БЛАГОДАРЮ
ЗА ВНИМАНИЕ!***