

УЧЕТ ЗАТРАТ ПО ЦЕНТРАМ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

ТЕМА 4. ЛЕКЦИОННОЕ ЗАНЯТИЕ



ЦЕЛЬ ЛЕКЦИОННОГО ЗАНЯТИЯ

- формирование комплексного представления об основах выделения и управления центрами ответственности хозяйствующего субъекта в целях обеспечения эффективности его деятельности.

ПЛАН ЛЕКЦИИ

- 1. Сущность и понятие места возникновения затрат (МВЗ).
- 2. Сущность и понятие центра ответственности (ЦО).
- 3. Организация учета накладных расходов по центрам ответственности.
- 4. Методы внутреннего трансфертного ценообразования.
- 5. Сущность, значение и правила построения сегментарной отчетности.
- 6. Этапы создания сегментарной отчетности, требования к ее составлению.
- 7. Финансовые и нефинансовые критерии оценки деятельности центров ответственности.
- 8. Формирование и учет издержек в снабжении и сбыте.
Релевантные издержки, связанные с хранением запасов.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Кондраков Н.П. Бухгалтерский учет (финансовый и управленческий) [Электронный ресурс]: учебник / Н.П. Кондраков. М.: ИНФРА-М, 2022. — 584 с. Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1694064>.
2. Кондрашова О.Р. Управленческий учет [Электронный ресурс]: учебник / Т.Ю. Серебрякова, О.А. Бирюкова, О.Г. Гордеева, Е.А. Иванов, О.Р. Кондрашова ; под ред. Т.Ю. Серебряковой. — М. : ИНФРА-М, 2021. — 553 с. Режим доступа: <https://znanium.com/read?id=367399>.
3. Лысенко Д.В. Бухгалтерский управленческий учет [Электронный ресурс]: учебник / Д.В. Лысенко. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 477 с. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=948717>.
4. Управленческий учет и анализ. С примерами из российской и зарубежной практики [Электронный ресурс]: учеб. пособие / В.И. Петрова, А.Ю. Петров, И.В. Кобищан, Е.А. Козельцева. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 303 с. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=914132>.

Вопрос 1. Сущность и понятие места возникновения затрат (МВЗ)

НА УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ ОКАЗЫВАЕТ ВЛИЯНИЕ ЕЕ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

**централизованное
управление;**

**децентрализованное
управление**

ЦЕНТРАЛИЗОВАННОЕ УПРАВЛЕНИЕ И КОНТРОЛЬ:

Осуществляется сверху вниз.

Относится к бюрократическому типу управления и характеризуется высокой степенью разделения труда в организации, жесткой иерархией управления и контроля, низкими адаптивными и коммуникативными возможностями.

Данный тип управления эффективен в кризисных ситуациях.

В централизованных организациях, как правило, выделяются центры затрат (МВЗ).

ДЕЦЕНТРАЛИЗОВАННОЕ УПРАВЛЕНИЕ И КОНТРОЛЬ

Относится к предпринимательскому типу управления.

Легко приспосабливается к постоянным изменениям внешнего окружения, потребностям рынка.

Строится на основе выделения ЦО различных типов, для каждого из которых определяется статус – совокупность показателей, отражающих характер его ответственности.

ЦО наделяются большими полномочиями осуществлять самостоятельно производственно-экономические операции и несут полную ответственность за их выполнение.

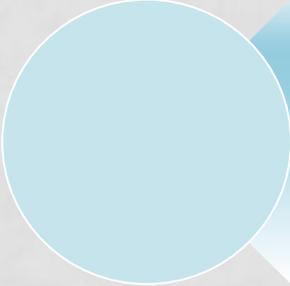
МЕСТА ВОЗНИКНОВЕНИЯ РАСХОДОВ (МВЗ)

– это пространственно или функционально разграниченные внутренние сферы деятельности организации, в которых издержки возникают и которые несут ответственность за данные конкретные издержки, их величину, экономию и т.п.

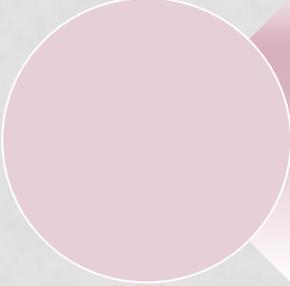
ВИДЫ МВЗ:



В производственной сфере выделяются основные МВЗ – основные цеха по производству продукции или производящие побочную продукцию и услуги, а также ведущие исследования и проектные работы.



В непроизводственной сфере – это подразделения, занятые планированием производства, его управлением, учетом и контролем, а также обслуживанием деятельности организации и ее персонала.



Фиктивные или условные планово-учетные единицы, не имеющие конкретной привязки к производственной или непроизводственной сферам.

ФИКТИВНЫЕ МВЗ

Возникают в результате разделения сфер ответственности, часть которых находится вне организации, или они не могут быть идентифицированы с конкретными МВЗ, либо их значение невелико, издержки не планируются или возникают спонтанно. Затраты условных МВЗ целесообразно группировать как самостоятельные объекты учета (например, та часть общецеховых расходов, которая не относится к конкретным управленческим службам цеха).

СОСТАВ МВЗ

устанавливается на определенный период и закрепляется распоряжением руководителя предприятия. Подробность аналитической работы по этим МВЗ зависит от целесообразности выделения объектов с точки зрения трудоемкости учета и возможной эффективности использования получаемой информации.

Структурные подразделения определенным образом соподчинены, например – «цех – участок - бригада», поэтому и аналитический учет по МВЗ должен строиться по иерархическому принципу. Поэтому, МВЗ выделяют по этапам производственного цикла.

ПРИОРИТЕТНАЯ СХЕМА ВЫДЕЛЕНИЯ МВЗ



Все службы, принимающие участие в производственном процессе, тесно взаимосвязаны и не могут в рамках одного предприятия существовать обособленно. Однако каждая из них имеет свои условия формирования затрат, и, следовательно, степень детализации по МВЗ для каждого предприятия индивидуальна.

Вопрос 2. Сущность и понятие центра ответственности

ЦЕНТР ОТВЕТСТВЕННОСТИ (ЦО)

– сегмент, определенное направление деятельности организации, ответственность за результаты по которому может быть возложена на одно или несколько структурных подразделений, возглавляемых менеджерами, обладающими делегированными полномочиями и отвечающими за результаты этого сегмента. ЦО также могут выступать как объекты учета, аналитической детализации и группировки результатов.

ПРИМЕРЫ СЕГМЕНТОВ

- регион,
- отдельные магазины,
- сервисные центры,
- структурные подразделения или отделы предприятия,
- продуктовые линии,
- группы покупателей.

ЦО ПО ОТНОШЕНИЮ К ПРОЦЕССУ ПРОИЗВОДСТВА КЛАССИФИЦИРУЮТСЯ :

Основные ЦО - обеспечивают контроль затрат в местах их возникновения: производственный комплекс отвечает за затраты цехов, входящих в него, цех – за затраты входящих в него участков, участок – за затраты бригад.

Функциональные центры - распространяют контроль на многие места их возникновения, если затраты в них формируются под влиянием данного центра. К таким ЦО можно, например, отнести отдел главного энергетика, отвечающий за затраты на тепло и электроэнергию, воду и сжатый воздух по предприятию в целом.

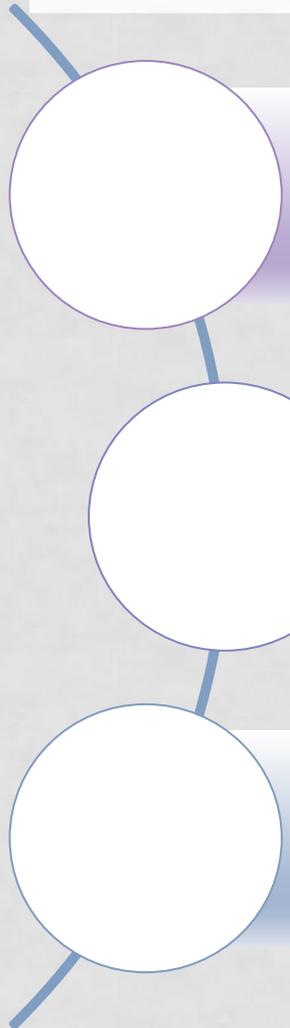
ВИДЫ ЦЕНТРОВ ОТВЕТСТВЕННОСТИ (ЦО)

| | |
|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Виды центров ответственности | Показатель, контролируемый руководителем ЦО и составляющий основу его мотивации |
| Центр затрат | Расходы |
| Центр доходов | Доходы (выручка) |
| Центр прибыли | Прибыль = Доходы – Расходы |
| Центр инвестиций | Рентабельность активов = Прибыль/Стоимость активов = (Доходы-Расходы)/Стоимость активов |

В ряде случаев, МВЗ могут совпадать с ЦО. Однако зона ответственности ЦО значительно шире, чем мест возникновения затрат. Так объем потребления производственных ресурсов в МВЗ зависит не только от усилий производственных коллективов, но и от работы технических и снабженческих служб предприятия. ЦО может вбирать в себя несколько производственных МВЗ.

Создание МВЗ и ЦО различных типов зависит от многих факторов – масштаба деятельности организации, многофункциональности этой деятельности, численности персонала, организационной структуры управления, технологии производства и др.

ОБЩИЕ УСЛОВИЯ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ПЕРЕХОДА К УПРАВЛЕНИЮ ЧЕРЕЗ ЦО



осознанное решение высших управляющих о децентрализации управления, о делегировании части общих финансовых управленческих полномочий и ответственности на более низкие уровни управленческой структуры;

необходимо перестроить организационную структуру предприятия в виде совокупности ЦО так, чтобы каждый нижний уровень управления был подчинен верхнему, а совокупность линий ответственности представляла иерархическую структуру соподчиненности

вся деятельность предприятия должна быть покрыта ЦО, связанными между собой линиями ответственности и обеспечены необходимой информационной инфраструктурой.

ИНФОРМАЦИОННАЯ СТРУКТУРА СИСТЕМЫ ЦО ОСНОВЫВАЕТСЯ НА ТРЕХ ПРИНЦИПАХ:

1. Выбор и утверждение области ответственности каждого ЦО, подбор показателей, характеризующих задачи и ответственность адекватными количественными величинами. Менеджер ЦО может нести ответственность только за те статьи издержек и доходов, которые он может контролировать.

2. Персонификация планово-учетной документации, обеспечивающая локализацию данных о результатах деятельности конкретного ЦО.

3. Менеджер ЦО обязан не только представлять отчетность о фактических издержках и результатах деятельности, но и составлять сметы на предстоящий период в рамках контролируемой ими деятельности.

Вопрос 3. Сущность и понятие центра ответственности

Состав мест затрат и ЦО разнообразен. Это требует определенной системы не только в группировке расходов, но и в их распределении.

С целью бесконфликтного и эффективного взаимодействия мест и центров ответственности необходимо максимально точно установить долю накладных расходов, которая непосредственно связана с управлением данным подразделением.

ОСНОВНЫМИ ПРИЧИНАМИ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ НАКЛАДНЫХ РАСХОДОВ ЯВЛЯЮТСЯ:

- - невозможность их отнесения на конкретные виды продукции (работ услуг) прямо и непосредственно;
- - необходимость учета и контроля затрат по центрам ответственности.

ПРОБЛЕМЫ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ НАКЛАДНЫХ РАСХОДОВ:

- 1. Невозможность точной оценки при производстве продукта.
- 2. Несовпадение во времени осуществления этих расходов с процессом производства и реализации продукции, более того, косвенные расходы могут иметь место даже при отсутствии прямых затрат.
- 3. Косвенные расходы сложнее контролировать, чем все прочие издержки, т.к. они являются многоэлементными (комплексными) и включают статьи с различными характеристиками динамики изменения.
- 4. Проблемы оценки, контроля и распределения косвенных расходов связаны с проблемами трансфертного ценообразования и с установлением цены продукта (заказа) в целом.

ПРИ ВЫБОРЕ МЕТОДОВ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ЗАТРАТ НУЖНО УЧИТЫВАТЬ ДВА ГЛАВНЫХ КРИТЕРИЯ:

1) причинно-следственный, т.е. должна быть ясна связь объекта с относимыми на него затратами. Напр., расходы ремонтного отделов целесообразно распределять пропорционально числу заказов - требований на отпуск материалов в производство или стоимости отпущенных материалов; расходы отдела техобслуживания – пропорционально времени, отработанному персоналом этого отдела в различных производственных подразделениях.

2) справедливого влияния на результаты деятельности (рентабельное подразделение имеет большую возможность покрыть затраты).

управленческий учет отличает значительно большее число показателей, пропорционально которым распределяются косвенные затраты. Накладные расходы можно распределять между местами и ЦО на основе количественных и стоимостных баз.

Если в качестве базы распределения выбраны натуральные единицы, то расчетная величина называется ставкой распределения и рассчитывается в рублях.

Если показатель базы распределения выражен в денежных единицах, то результат рассчитывается в относительных показателях (% , коэф.) и называется нормой возмещения накладных расходов (коэф. распределения).

ОСНОВАНИЕМ ДЛЯ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ НАКЛАДНЫХ (КОСВЕННЫХ) РАСХОДОВ МОГУТ СЛУЖИТЬ:

- -количество израсходованных материалов;
- -затраты на обработку без стоимости сырья и материалов;
- -количество готовой продукции;
- -з/п производственных рабочих;
- -машинное время на изготовление продукции;
- -число работающих;
- -величина потребленной энергии всех видов;
- -площадь помещения и его объем;
- -комбинированные и условные величины и т.п.

ОСНОВНЫЕ БАЗЫ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ НАКЛАДНЫХ РАСХОДОВ

| Накладные расходы | База распределения |
|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| Арендная плата за офисные и производственные помещения, освещение, отопление | Площадь |
| Расходы, связанные с персоналом | Численность сотрудников |
| Амортизация и страхование оборудования, ремонт и техобслуживание | Стоимость единиц оборудования. |

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ НАКЛАДНЫХ РАСХОДОВ ПРОИСХОДИТ В НЕСКОЛЬКО ЭТАПОВ:

- 1. Распределение накладных расходов между основными производственными и обслуживающими подразделениями.
- 2. Перераспределение накладных расходов обслуживающих подразделений на производственные.
- 3. Распределение накладных расходов производственных подразделений на продукты.
- 4. Сумма накладных расходов на 1 изделие = Ставка распределения * база распределения.

Распределение следует начинать с тех центров затрат, которые не получают услуг других вспомогательных и обслуживающих центров.

Вопрос 4. Методы внутреннего трансфертного ценообразования

При передаче продукции (услуги) одного центра ответственности (сегмента) другому внутри предприятия возникает необходимость определения трансфертной цены.

Эта цена отличается от стоимости, по которой перемещение продукции (услуг) отражается в бухгалтерском учете.

Основным отличием является наличие в трансфертной цене компонента прибыли. В отечественной практике трансфертное ценообразование не нашло широкого применения.

ТРАНСФЕРТНОЕ ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ

– это процесс установления внутренних расчетных цен между сегментами организации.

ТРАНСФЕРТНАЯ ЦЕНА (ТЦ)

– это цена, по которой один ЦО передает свою продукцию или услуги другому ЦО.

МЕТОДЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ВНУТРЕННИХ ЦЕН

1. На
рыно
чной
основ
е

2. На
основ
е
себе
стои
мост

3. На
основ
е
догов
орно
й
цены

ТЦ НА РЫНОЧНОЙ ОСНОВЕ

Устанавливается исходя из рыночных цен. Данный метод применяется в тех подразделениях, которые имеют как внутренних, так и внешних заказчиков (потребителей).

Достоинство метода в том, что рыночная цена не зависит от взаимоотношений менеджеров, покупающих и продающих центров, поэтому носит наиболее объективный характер.

Недостатком метода является необходимость сбора информации об уровне рыночных цен, что приводит к увеличению затрат.

ТЦ НА ОСНОВЕ СЕБЕСТОИМОСТИ

Устанавливается исходя из затрат.

Используются различные показатели: переменные затраты, полные затраты, расчет по формуле «себестоимость плюс». В последнем случае в трансфертную цену на продукцию закладывается показатель себестоимости и фиксируется в виде процента размер прибыли центра ответственности.

Недостаток метода заключается в том, что такая цена не отражает конкуренции, присущей рыночным отношениям, а процент прибыли может быть необоснованным.

ТЦ НА ОСНОВЕ ДОГОВОРНОЙ ЦЕНЫ.

Применяется в организациях, подразделения которых обладают достаточной свободой в хозяйственной деятельности.

Расчет проводится в несколько этапов, на которых определяется упущенный маржинальный доход от внешних продаж.

Трансфертная цена рассчитывается как удельная переменная себестоимость – удельный МД, утраченный продающим подразделением в результате отказа от внешних продаж.

Особую проблему представляет исчисление и списание себестоимости взаимооказываемых услуг и продукции мест и центров. Их оценивают либо по плановой (нормативной) себестоимости, либо по гос.тарифу (электро-, тепло-, водоснабжение), либо по фактической себестоимости.

Вопрос 5. Сущность, значение и правила построения сегментарной отчетности

СЕГМЕНТАРНАЯ ОТЧЕТНОСТЬ

– это отчетность, сформированная по отдельным сегментам бизнеса (центрам ответственности) экономического субъекта.

ЦЕЛЬ СОЗДАНИЯ СИСТЕМЫ СЕГМЕНТАРНОГО УЧЕТА И ОТЧЕТНОСТИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО СУБЪЕКТА

– обеспечение собственников и менеджеров всех уровней управления полной, объективной и достоверной информацией о деятельности структурных подразделений для анализа и принятия грамотных управленческих решений.

Основой для выделения отдельных сегментов являются результаты анализа их деятельности. Выручка, финансовый результат, активы выделенного сегмента должны быть не менее 10% каждого из этих показателей всех сегментов; на отчетные сегменты должно приходиться не менее 75% от выручки организации.

ОТЧЕТНОСТЬ МОЖЕТ СОСТАВЛЯТЬСЯ

По географическим
сегментам

По операционным сегментам

Операционный сегмент – часть деятельности организации по производству определенного товара, оказанию услуги или однородной группы товаров и услуг, подверженным рискам деятельности, отличным от рисков по другим товарам и услугам.

Географический сегмент – часть деятельности по производству товаров и услуг в определенном регионе, которая подвержена рискам деятельности, отличным от рисков, имеющих место в других географических районах.

ПРИ СОЗДАНИИ СИСТЕМЫ СЕГМЕНТАРНОГО УЧЕТА И ОТЧЕТНОСТИ СЛЕДУЕТ УЧЕСТЬ:

- - эффект от использования системы должен превышать затраты на ее внедрение и обслуживание;
- - конфиденциальность информации;
- - универсальность и возможность автоматизированного учета.

Вопрос 6. Этапы создания сегментарной отчетности, требования к ее составлению

ЭТАПЫ:

1-й этап. Формирование организационной структуры управления экономического субъекта по центрам ответственности.

2-й этап. Разработка специальной классификации доходных и расходных статей центров ответственности, которая позволяет детализировать данные учета с последующим составлением сегментарной отчетности.

3-й этап. Организация бюджетирования по центрам финансовой ответственности с тем, чтобы любые отклонения фактических показателей от плановых можно было бы отнести на конкретное виновное лицо (см. управление по отклонениям). При своевременном выявлении отклонений и причин повышается оперативность принятия управленческих решений.

4-й этап. Оценка качества работы центров ответственности.

РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ

цели. При этом используются качественные показатели:

соответствуют ли результаты работы целям организации, насколько хорошо выполняет свою работу центр ответственности, в какой мере ему удастся достичь желаемых результатов. Если результаты деятельности центра ответственности не отвечают целям организации, то деятельность такого центра нерезультативна (но при этом она может быть эффективна).

ЭФФЕКТИВНОСТЬ

= выполнение заданного объема работ при минимальном использовании ресурсов или максимальное выполнение работ при заданном размере ресурсов. Эффективным будет признан центр ответственности, который дает больший объем продукции с наименьшими затратами.

ТРЕБОВАНИЯ К СОСТАВЛЕНИЮ СЕГМЕНТАРНОЙ ОТЧЕТНОСТИ:

- 1. Отчет должен быть адресным и конкретным.
- 2. Информация отчета должна быть оперативной (нельзя допустить, чтобы отчеты легли на полку).
- 3. Информация должна содержать данные об объемах продаж, либо о затратах, либо о прибыли.
- 4. Учет психологических особенностей менеджера (какую форму он предпочитает: табличную или графическую, каковы его пожелания, стиль работы).
- 5. Нельзя увлекаться ретроспективным анализом в ущерб будущим оценкам.
- 6. Не следует слишком часто менять форматы сегментарных отчетов.
- 7. Недопустимо перегружать отчетность расчетами.
«Минимальный объем - оптимальные решения».

Вопрос 7. Финансовые и нефинансовые
критерии оценки деятельности центров
ответственности

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ЦО ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ ДВУМЯ ПАРАМЕТРАМИ:

- - достижением ЦО поставленных перед ним целей;
- - эффективностью использования ресурсов.

Критерии оценки деятельности центров ответственности выбирает руководство экономического субъекта.

Критерии оценки оказывают влияние на действия менеджеров.

Типичные ошибки в оценке деятельности центров ответственности: использование только одного критерия, отражающего цель организации; использование критериев, не соответствующих интересам организации в целом.

Критерии оценки деятельности должны пересматриваться с течением времени по мере изменения стратегии экономического субъекта.

ФИНАНСОВЫЕ КРИТЕРИИ

- прибыль
- рентабельность активов
- остаточная прибыль
- ЭДС (экономическая добавленная стоимость)

Прибыль бизнес-единицы определяется как разность между полученной ею выручкой за проданную продукцию (работы, услуги) и понесенными в связи с этим расходами.

Рентабельность активов = прибыль подразделения : активы
подразделения (инвестированный капитал)

ПРИМЕР ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЦЕНТРОВ ИНВЕСТИЦИЙ

| Показатель | Центр инвестиций А | Центр инвестиций Б |
|-------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|
| 1. Выручка от продажи продукции, руб. | 1890 | 2080 |
| 2. Операционная прибыль, руб | 340 | 210 |
| 3. Стоимость активов, руб | 1500 | 820 |
| 4. Прибыль на рубль продаж, % (стр. 2 / стр. 1 x 100) | 17,0 | 10,0 |
| 5. Оборачиваемость активов (стр. 1 / стр. 3) | 1,26 | 2,53 |
| 6. Рентабельность активов, % (стр. 2 / стр. 3 x 100) | 22,0 | 25,6 |

Из таблицы видно, что операционная прибыль центра А выше прибыли центра Б, однако центр Б оборачивает средства, вложенные в его активы, более чем в два раза быстрее. Центр Б лучше управляет своими активами.

ОСТАТОЧНАЯ ПРИБЫЛЬ (ОП)

– это прибыль, зарабатываемая сегментом бизнеса сверх минимально необходимой нормы прибыли, устанавливаемой администрацией компании.

$ОП = \text{Прибыль ЦО} - (\text{Активы ЦО} * \text{Целевая норма прибыли})$

Величина в скобках, характеризует сумму прибыли, минимально необходимую ЦО. Все, что заработано сверх этой суммы, приносит компании выгоду.

ПРИМЕР ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЦЕНТРОВ ПО ПОКАЗАТЕЛЮ ОСТАТОЧНОЙ ПРИБЫЛИ

| Показатель | Целевая норма прибыли = 10% | | Целевая норма прибыли = 15% | |
|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|------------|--------------------------------|------------|
| | А | Б | А | Б |
| 1. Активы, руб. | 2 000 000 | 20 000 000 | 2 000 000 | 20 000 000 |
| 2. Прибыль, руб. | 400 000 | 3 000 000 | 400 000 | 3 000 000 |
| 3. Минимальная необходимая прибыль (активы × целевую норму прибыли) | 200 000 | 2 000 000 | 300 000 | 3 000 000 |
| 4. Остаточная прибыль (2 – 3) | 200 000 | 1 000 000 | 100 000 | 0 |

Расчеты свидетельствуют, что при минимальной целевой норме прибыли 10% подразделение Б вносит больший вклад, чем подразделение А, несмотря на низкую рентабельность активов (А - 20%, Б - 15%). Поэтому подразделение Б более ценно для компании. Но при норме 15% подразделение А более выгодно.

ЭДС (ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ДОБАВЛЕННАЯ СТОИМОСТЬ) ИЛИ УПРАВЛЯЕМАЯ ПРИБЫЛЬ

ЭДС - это разница между доходом, которую компания заработала для держателей своих акций и облигаций, и доходом, который мог бы быть получен, если бы средства были инвестированы в другие компании при аналогичном уровне риска, т.е. вмененном доходе компании.

$ЭДС = \text{Прибыль} - \text{Стоимость всех обязательств компании}$

Использование ЭДС для оценки деятельности руководителей СБЕ побуждает их действовать так, как если бы они были владельцами компании.

НЕФИНАНСОВЫЕ КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЦЕНТРОВ ОТВЕТСТВЕННОСТИ:

- - показатель удовлетворенности клиентов обслуживанием;
- - скорость исполнения заказа;
- -превышение показателей конкурентов;
- - изобретательство, производительность, качество изделий и услуг, отпущенных покупателю и т.п.

ПРАВИЛА КОМБИНИРОВАННОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ФИНАНСОВЫХ И НЕФИНАНСОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЛЯ ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЕГМЕНТОВ:

- 1. Число показателей должно быть больше двух, но меньше шести.
- 2. В системе показателей должны быть как финансовые, так и нефинансовые критерии оценки деятельности.
- 3. Нефинансовые показатели должны отвечать следующим требованиям:
 - а) у сегментов существует возможность их совершенствования;
 - б) они должны контролироваться менеджером, способным принимать меры по их улучшению;
 - в) улучшение нефинансовых показателей должно вызывать улучшение финансовых показателей.
- 4. Показатели должны быть взаимозависимы умеренно.
- 5. Необходимо разрабатывать новые альтернативные показатели, если наглядность существующих показателей снизится.

Вопрос 8. Формирование и учет издержек в снабжении и сбыте. Релевантные издержки, связанные с хранением запасов

Организация управления по центрам ответственности в условиях роста масштабов производства требует обособления затрат снабжения и сбыта в единые по целевому назначению комплексы.

В связи с этим в затраты сферы снабжения целесообразно включать не только ТЗР, но и затраты на содержание складских помещений по хранению материалов, расходы отдела материально-технического снабжения, лабораторий по проверке качества сырья и материалов, участков, где производится подготовка к производственному потреблению.

ПО ОТНОШЕНИЮ К ОБЪЕМУ ПОСТАВОК

Вмененные издержки – это инвестиции в запасы. Чем крупнее предприятие, тем острее необходимость вкладывать оборотные средства в активы, т.е. создавать запасы. Вмененные издержки влияют на размер прибыли, которая могла быть получена, если бы средства не были отвлечены (иммобилизованы) на приобретение материалов, а использованы по другим направлениям. В связи с этим важна информация о вмененных издержках, чтобы хранение включают только те статьи, которые меняются в зависимости от уровня запасов. Например, затраты на складское хранение и стоимость хранения запасов состоят только из тех расходов, которые будут меняться с изменением количества заказанных единиц товара. З/п кладовщиков, амортизация оборудования, арендная плата не относятся к релевантным затратам, потому что на них не оказывает влияние изменение уровня запасов.

Релевантными являются только затраты, которые меняются в зависимости от размера заказа поставки и расходы по хранению, они влияют на величину транспортных расходов и на построение модели для принятия решения о поставках (инвестициях).

МЕТОДЫ РАСЧЕТА ОПТИМАЛЬНОЙ ВЕЛИЧИНЫ ЗАПАСОВ ТОВАРНО- МАТЕРИАЛЬНЫХ ЦЕННОСТЕЙ:

- **математический (с помощью формулы);**
- **составление таблицы прогнозных затрат для заказов разных размеров;**
- **графический.**

МЕТОДИКА РАСЧЕТОВ

- 1. Если у поставщика заказывается партия материалов, процессы поставки и последующего хранения повлекут за собой дополнительные затраты (ТС)
- $ТС = \text{стоимость оформления и выполнения (подачи) заказа} + \text{стоимость последующего хранения запасов}$

МЕТОДИКА РАСЧЕТОВ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

- 2. Введем обозначения и рассмотрим каждую из составляющих уравнения ТС (дополнительных затрат):
- N – годовой объем реализации товара, ед.
- S_0 - затраты по оформлению (подаче) заказа, руб.
- Sh - издержки по хранению единицы товара в запасе за год, руб.
- C – закупочная цена ед. товара
- q – объем заказа, ед.
- За год количество заказов составит N/q
- Годовая стоимость подачи заказа = стоимость подачи 1 заказа * число заказов в течение года = $S_0 * N/q$
- Средний размер запаса от 0 до q равен $q/2$
- Годовая стоимость хранения запасов = стоимость хранения единицы товара в год * средний размер запаса = $Sh * q/2$, руб.
- $ТС = \sqrt{(S_0 * N/q + Sh * q/2)}$

МЕТОДИКА РАСЧЕТОВ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

- 3. Определим значение q , обеспечивающее минимальный размер ТС
- $q_0 = \sqrt{0.2S_0 * N/Sh.}$, ед
- 4. Определяем интервал времени между заказами $t = 12 \text{ мес.} / N/q = 12 * q/N$, мес.
-

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Что такое место возникновения затрат?
2. Какие виды мест возникновения затрат существуют?
3. Какие места возникновения затрат являются основными?
4. Что такое фиктивные места возникновения затрат?
5. По какому принципу наиболее целесообразно выделение мест возникновения затрат ?
6. Что такое центр ответственности?
7. Какие виды центров ответственности существуют?
8. Какие центры ответственности являются основными?
9. Какие центры ответственности являются функциональными?
10. Могут ли центры ответственности совпадать с местами возникновения затрат?
11. Какие факторы влияют на выделение мест возникновения затрат и центров ответственности?
12. Какие существуют общие условия для перехода к управлению через центры ответственности?
13. На каких принципах основывается информационная структура системы центров ответственности?
14. Что представляет собой централизованное управление?
15. Что представляет собой децентрализованное управление?
16. Какие факторы определяют необходимость децентрализации?
17. Что представляют собой накладные расходы?
18. Чем обусловлена необходимость распределения накладных расходов по центрам ответственности?
19. Чем определяется и какие виды баз распределения накладных расходов существуют?
20. Какие методы распределения накладных расходов существуют?
21. Что понимается под трансфертными ценами?
22. Опишите механизм трансфертного ценообразования существует?
23. Опишите способы трансфертного ценообразования?
24. Опишите сущность сегментарной отчетности?
25. Каким образом проявляется связь сегментарной отчетности с управлением организацией?
26. Укажите какие этапы составления и требования к сегментарной отчетности существуют?
27. Укажите роль расходов на продажу и сбыт в управлении предприятием?
28. Какие способы распределения затрат на хранение и сбыт существуют?
29. Опишите особенности центра затрат?
30. Опишите особенности центра доходов?
31. Опишите особенности центра инвестиций?