

**УПРАВЛЕНИЕ  
ЗАТРАТАМИ.  
БЮДЖЕТИРОВАНИЕ**

# Литература:

- 1. А. И. Заруднев, Г. С. Мерзликина
- Управление затратами хозяйствующего субъекта
- 2. Г. Г. Серебренников
- Основы управления затратами предприятия
- 3. К.В. Щиборщ
- Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России
- 4. И.Г. Кукукина
- Управленческий учет
- 5. О. В. Соловьева
- Управленческий анализ в отраслях
- 6. [www.cfin.ru](http://www.cfin.ru); <http://www.e-executive.ru>

- управление затратами - это непрерывный во времени процесс комплексного воздействия на издержки хозяйствующего субъекта с целью обеспечения их оптимального уровня, структуры и динамики

# Процесс управления затратами



- **ОБЪЕКТ** управления затратами - это уровень, формирование и структура издержек
- **ТЕХНОЛОГИЯ** - управления затратами (осуществление процедур, необходимых для выявления отклонений фактических показателей затрат от плановых).
- **СУБЪЕКТ** управления затратами - структурные подразделения предприятия, осуществляющие процедуры управления затратами);

**ПРЕДМЕТ** управления затратами - отдельные характеристики состояния затрат: соблюдение лимитов ФОТ, расходов сырья и материалов и т. п.).

# Эволюция взглядов на управление затратам

## **1 ЭТАП:**

1887 г. - опубликовано 1-ое издание теоретического труда англичан Джона Матера Фелса и Эмиля Гарке "Производственные счета: принципы и практика их ведения»

## **2 ЭТАП:**

Фелс и Гарке предложили подход к управлению затратами, предполагающий деление их на фиксированные и переменные

## **3 ЭТАП:**

1889-1891 г. Дж. П.Нортон – система сравнения фактических затрат с нормативными. Джоном Манном создана классификация в условно-постоянных или накладных расходов

## **4 ЭТАП:**

Работа Александра Гамильтона Черча «Адекватное распределение производственных расходов» по учету рабочего и машинного времени.

## **5 ЭТАП:**

Появление в начале XX в. в США системы сравнения фактических затрат с нормированными "Стандарт-кост", созданной

# Эволюция взглядов на управление затратам

## 6 ЭТАП:

В 1936 г. в США создана Концепция "Директ-костинг", родоначальником данной концепции является Джонатан Харрисон

## 7 ЭТАП:

В 1952 г. создана концепция центров ответственности Джоном А. Хиггинсом, (степени ответственности определенных лиц за финансовые результаты своей работы). Его работа "Учет по центрам ответственности».

## 8 ЭТАП:

Появление метода "JIT" - "Just-in-time" (точно во время), описанного Р. А. Хауэллом и С. Р. Соуси

## 9 ЭТАП:

Современные тенденции в области управления затратами характеризуются активным внедрением новых методов по управлению накладными расходами

# Цели управления затратами

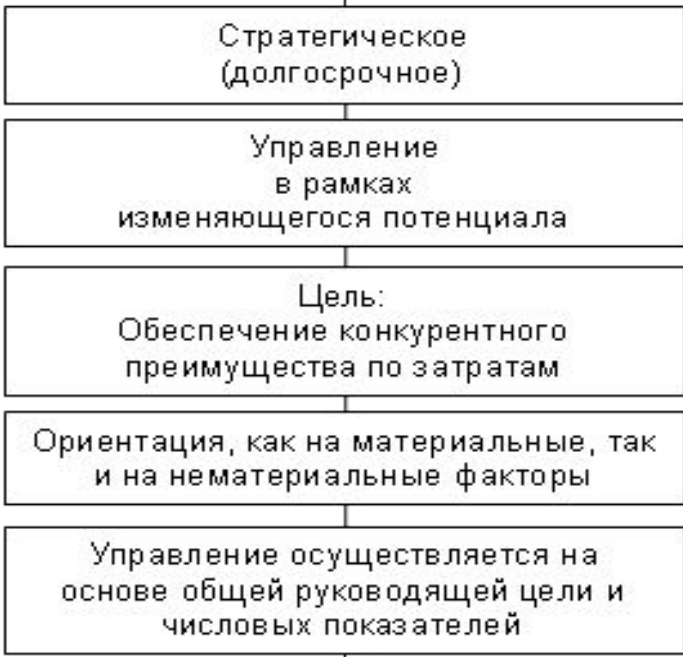
- основная цель создания системы управления затратами заключается в том, чтобы наиболее эффективным способом определить цену, которую покупатель согласился бы платить за определенный набор товаров и услуг, и исследовать возможность продажи покупателям данных наборов по этой цене.



# Задачи управления затратами

- Выявление роли [управления затратами](#) как фактора повышения экономических результатов деятельности.
- Определение затрат по основным бизнес-функциям и производственным подразделениям предприятия.
- Расчет необходимой величины затрат на единицу продукции, работ, услуг.
- Подготовка информационной нормативной базы в области затрат для принятия хозяйственных решений.
- Выбор системы [управления затратами](#), соответствующей условиям работы предприятия.

Управление затратами хозяйствующего субъекта



Методы



Методы



# Что такое управленческий учёт?

- **управленческий учёт** – это «внутренний» учёт организации, который ставится специалистами финансовой службы, как правило, самостоятельно, либо с привлечением консалтинговой компании.

# Для чего нужен управленческий учёт?

- **Управленческий учёт** нужен для того, чтобы собственник, генеральный директор и другие топ-менеджеры компании в любой момент времени могли получить финансовую информацию, необходимую им для принятия управленческих решений.

# Управленческий учёт не панацея, а рука помощи

- **управленческий учёт** – это не универсальный рецепт, который способен сделать убыточный бизнес прибыльным, а **рука помощи** – инструмент, который **поможет вам видеть ясную финансовую картину бизнеса:**
  - Понимать, сколько прибыли вы получаете?
  - На чем зарабатываете больше всего?
  - На что и сколько тратите?
  - На чем нужно и можно было бы сэкономить?
  - **Управленческий учёт помогает не терять деньги.**
  - Вы все учитываете.
  - Если вы учитываете, значит, контролируете.
  - Если контролируете, значит, управляете.
  - **Управленческий учёт поможет спланировать будущую прибыль и будущие расходы.**

# Основа для управленческого учёта

- **бухгалтерский учёт строится на базе:**
- плана счетов бухгалтерского учёта;
- альбома бухгалтерских проводок на основании плана счетов по принципу двойной записи;
- положений по бухгалтерскому учету (ПБУ), которые разработаны Минфином;
- первичных документов, на основании которых отражаются операции; в целях стандартизации учета эти документы имеют утвержденный формат;
- учетной политики по ведению бухгалтерского учёта, которая содержит принципы отражения операций, применяемые в данной организации (например, какой из методов учёта товара выбран: метод ФИФО или ЛИФО);
- результатом бухгалтерского учета становится бухгалтерская отчетность, включающая 3 основных формы: баланс, отчёт о прибылях и убытках, отчет о движении денежных средств.
- Теперь, если во всем вышеперечисленном заменить слово «бухгалтерский» на «управленческий», получим базу, на которой должен строиться управленческий учёт.

# Связь и отличие управленческого учёта от бухгалтерского

- Результатом управленческого учёта является управленческая отчётность, в состав которой, так же, как и в состав бухгалтерской отчётности, входят:
  - отчёт о прибылях и убытках
  - отчёт о движении денежных средств
  - управленческий баланс
- Отличие управленческой отчётности от бухгалтерской в том, что её формат разрабатывается внутри каждой организации сотрудниками финансового отдела самостоятельно, а не «спускается» сверху Минфином или еще каким-нибудь контролирующим органом, как в случае с бухгалтерской отчётностью.

# Связь и отличие управленческого учёта от бухгалтерского

- **Отличие 1**

Степень детализации данных и формат, в котором эти данные предоставляются собственникам и топ-менеджерам компании.

- **Отличие 2**

В условиях российской экономики появляется второе отличие управленческого учёта от бухгалтерского, которое заключается в том, что именно в управленческом учёте учитываются все 100% операций.

- **Отличие 3**

Как правило, компании имеют не одно направление бизнеса, а несколько, и еще плюс филиалы. И эти направления «обслуживаются» несколькими юридическими лицами.



# В чем разница между затратами, расходами и издержками

- **Затраты** — это денежная оценка стоимости материальных, трудовых, финансовых, природных, информационных и других видов ресурсов на производство и реализацию продукции за определенный период времени
- затраты характеризуются:
- денежной оценкой ресурсов, обеспечивая принцип измерения различных видов ресурсов;
- целевой установкой (связаны с производством и реализацией продукции в целом или с какой-то из стадий этого процесса);
- определенным периодом времени, т. е. должны быть отнесены на продукцию за данный период времени.

# В чем разница между затратами, расходами и издержками

- **Расходы** — это затраты определенного периода времени, документально подтвержденные, экономически оправданные (обоснованные), полностью перенесшие свою стоимость на реализованную за этот период продукцию. В отличие от затрат расходы не могут быть в состоянии запасоємкости, не могут относиться к активам предприятия. Они отражаются при расчете прибыли предприятия в отчете о прибылях и убытках. Понятие «затраты» шире понятия «расходы», однако при определенных условиях они могут совпадать.

# В чем разница между затратами, расходами и издержками

- **Издержки** — это совокупность различных видов затрат на производство и продажу продукции в целом или ее отдельных частей. Например, издержки производства — это затраты материальных, трудовых, финансовых и других видов ресурсов на производство и продажу продукции. Кроме того, «издержки» включают специфические виды затрат: единый социальный налог, потери от брака, гарантийный ремонт и др. Понятия «затраты на производство» и «издержки производства» могут совпадать и рассматриваться как идентичные только в определенных условиях.

# Классификация затрат

|   |  |                  |
|---|--|------------------|
| по отношению к объему производства          | переменные                             | дигрессивные     |
|   |  | пропорциональные |
|   | постоянные                             | прогрессивные    |
|   |  | смешанные        |
| прочие                                      | ступенчатого (дискретного) возрастания |                  |
|   |  |                  |
| по способу включения в <u>себестоимость</u> | прямые                                 |                  |
|   | косвенные                              |                  |
| по статьям <u>калькуляции</u>               |  |                  |
| по возможности осуществления планирования   | планируемые                            |                  |
|   | не планируемые                         |                  |
| по экономическим элементам                  | материальные затраты                   |                  |
|   | затраты оплату труда                   |                  |
|   | отчисления на социальные нужды         |                  |
|   | амортизация основных фондов            |                  |
|   | прочие <u>затраты</u>                  |                  |

# Классификация затрат

|  | основные               |
|--|------------------------|
| по отношению к технологическому процессу | накладные              |
| по отношению к временному промежутку     | фактические (прошлые)  |
|  | сметные (будущие)      |
| по участию в процессе производства       | производственные       |
|  | коммерческие           |
| по периодичности возникновения           | единовременные         |
|  | текущие                |
| по составу (однородности)                | одноэлементные         |
|  | комплексные            |
| по возможности регулирования и контроля  | полностью регулируемые |
|  | частично регулируемые  |
|  | слабо регулируемые     |