

СОДЕРЖАНИЕ:

ТЕМА 1. ОЦЕНКА ЗАТРАТ	3
ТЕМА 2. УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ: ЦЕПОЧКА ЦЕНОСТИ; БЕНЧМАРКИНГ; КАЛЬКУЛЯЦИИ «ТОЧНО В СРОК», ПО ПОСЛЕДНЕЙ ОПЕРАЦИИ, ПО СИСТЕМЕ КАЙДЗЕН И ПО ЦЕЛЕВЫМ ЗАТРАТАМ	36
ТЕМА 3. УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ: ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ КАЛЬКУЛЯЦИЯ СЕБЕСТОИМОСТИ; ЗАТРАТЫ НА КАЧЕСТВО	56
ТЕМА 4. УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ: ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКИ ОБОСНОВАННОГО РАЗМЕРА ЗАКАЗА	72
ТЕМА 5. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ: ОБЗОР ПРИЕМОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА; СБАЛАНСИРОВАННАЯ УЧЕТНАЯ ВЕДОМОСТЬ; СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ПРИБЫЛИ	90
ТЕМА 6. ПЛАНИРОВАНИЕ, КОНТРОЛЬ И ИЗМЕРЕНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ: СОСТАВЛЕНИЕ СМЕТ	106
ТЕМА 7. ПЛАНИРОВАНИЕ, КОНТРОЛЬ И ИЗМЕРЕНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ: АНАЛИЗ ОТКЛОНЕНИЙ	140
ТЕМА 7.1. ПЛАНИРОВАНИЕ, КОНТРОЛЬ И ИЗМЕРЕНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ: АНАЛИЗ ОТКЛОНЕНИЙ – ПРИЛОЖЕНИЕ А	167
ТЕМА 8. ПЛАНИРОВАНИЕ, КОНТРОЛЬ И ИЗМЕРЕНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ: ТРАНСФЕРТНОЕ ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ	179
ТЕМА 9. ПЛАНИРОВАНИЕ, КОНТРОЛЬ И ИЗМЕРЕНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ: ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ	200
ТЕМА 10. АНАЛИЗ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ: АНАЛИЗ «ЗАТРАТЫ – ОБЪЕМ ПРОДУКЦИИ – ПРИБЫЛЬ» (СVP); АНАЛИЗ БЕЗУБЫТОЧНОСТИ ДЛЯ НЕСКОЛЬКИХ ВИДОВ ПРОДУКЦИИ ...	225
ТЕМА 11. АНАЛИЗ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ: АНАЛИЗ «ЗАТРАТЫ – ОБЪЕМ ПРОДУКЦИИ – ПРИБЫЛЬ» (СVP – АНАЛИЗ) В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ	240
ТЕМА 12. АНАЛИЗ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ: ИЗМЕРЕНИЕ РЕЛЕВАНТНЫХ ЗАТРАТ И ДОХОДОВ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ: РЕЛЕВАНТНЫЕ И НЕРЕЛЕВАНТНЫЕ ЗАТРАТЫ И ДОХОДЫ; РЕШЕНИЕ О СПЕЦИАЛЬНОМ ЗАКАЗЕ; РЕШЕНИЕ О СОБСТВЕННОМ ПРОИЗВОДСТВЕ ИЛИ ЗАКУПЕ	249
ТЕМА 13. АНАЛИЗ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ: ИЗМЕРЕНИЕ РЕЛЕВАНТНЫХ ЗАТРАТ И ДОХОДОВ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ: ДОБАВЛЕНИЕ СЕГМЕНТА (КЛИЕНТА, ПРОДУКЦИИ) ИЛИ ОТКАЗ ОТ НЕГО; ЗАМЕНА ОБОРУДОВАНИЯ; РЕШЕНИЯ ОБ АССОРТИМЕНТЕ ПРОДУКЦИИ ПРИ ОГРАНИЧЕНИЯХ ПО МОЩНОСТИ	266
ТЕМА 14. АНАЛИЗ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ: ИЗМЕРЕНИЕ РЕЛЕВАНТНЫХ ЗАТРАТ И ДОХОДОВ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ: ТЕОРИЯ ОГРАНИЧЕНИЙ ИЛИ УЧЕТ ПРОПУСКНОЙ СПОСОБНОСТИ; ЛИНЕЙНОЕ ПРОГРАММИРОВАНИЕ	281
ТЕМА 15. АНАЛИЗ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ: АНАЛИЗ ИНВЕСТИЦИОННЫХ РЕШЕНИЙ – ОБЗОР МЕТОДОВ ОЦЕНКИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ. ПРИЛОЖЕНИЕ А: РАЦИОНИРОВАНИЕ КАПИТАЛА	298
ТЕМА 16. АНАЛИЗ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ: АНАЛИЗ ИНВЕСТИЦИОННЫХ РЕШЕНИЙ – РЕЛЕВАНТНЫЕ ДЕНЕЖНЫЕ ПОТОКИ И НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ; ВЛИЯНИЕ ИНФЛЯЦИИ НА ОЦЕНКУ КАПИТАЛОВЛОЖЕНИЙ. ПРИЛОЖЕНИЕ А: АНАЛИЗ РИСКОВ ПРИ КАПИТАЛОВЛОЖЕНИЯХ	330
Приложения.....	337

ТЕМА 1. ОЦЕНКА ЗАТРАТ

Цели изучения:

Изучив данную тему, Вы должны:

1. Знать классификацию затрат
2. Знать и понимать общие принципы и методы оценки поведения затрат
3. Применять метод наименьших квадратов для оценки затрат
4. Знать факторы, которые необходимо учитывать при использовании предыдущих данных для оценки функции затрат
5. Понимать сущность тестов на достоверность
6. Уметь рассчитывать коэффициенты: смешанной корреляции, среднеквадратической ошибки ожидаемого значения и среднеквадратической ошибки коэффициента
7. Знать и понимать сущность эффекта кривой обучения. Знать ситуации, в которых может быть использован эффект кривой обучения. Применять эффект кривой обучения.

1. Классификация затрат

Классификация затрат – объединение затрат в группы по различным признакам. Для правильной организации учета затрат большое значение имеет научно-обоснованная их классификация.

Исходя из целей классификации, выделяют три группы признаков:

- I. Классификация затрат для целей калькуляции производственной себестоимости, оценки запасов в балансе и себестоимости реализации в отчете о прибылях и убытках**
- II. Классификация затрат для целей планирования и принятия управленческих решений**
- III. Классификация затрат для целей контроля и регулирования**

I. Классификация затрат для целей калькуляции производственной себестоимости, оценки запасов в балансе и себестоимости реализации в отчете о прибылях и убытках

Признак классификации	Виды затрат
По функции затрат в определении себестоимости произведенной продукции и полученной прибыли	-входящие -истекшие
По функции управления затратами	-производственные -непроизводственные
Производственные затраты:	
По способности к овеществлению в продукте	-первичные -добавленные
По способу включения в себестоимость	-прямые -косвенные
По экономической роли в процессе производства	-основные -вспомогательные (накладные)
Производственные и непроизводственные затраты:	
По включению в отчетный период	-затраты на продукт (запасоемкие) -затраты на период (незапасоемкие)

Одни и те же затраты могут объединяться и во множество других групп в зависимости от целей и группировочных признаков.

По функции затрат в определении себестоимости произведенной продукции и полученной прибыли:

- **Входящие затраты** – средства, ресурсы, которые были приобретены, имеются в наличии и, как ожидается должны принести доходы в будущем. Они признаются в балансе как активы и перейдут в разряд расходов в отчете о прибылях и убытках в следующем отчетном периоде.
- **Истекшие затраты** – средства, ресурсы (входящие затраты), израсходованные для получения доходов и потерявшие способность приносить доход в дальнейшем. Отражаются в отчете о прибылях и убытках за текущий отчетный период как расходы.

По функции управления затратами (или по включению в себестоимость запасов):

- **Производственные затраты** – затраты, непосредственно связанные с производством готовой продукции или с процессом оказания услуги, распределяемые на товары, продукцию или услуги, купленные или произведенные для перепродажи. В промышленности под этими затратами понимается себестоимость единицы продукции, которая учитывается при определении себестоимости готовой продукции или незавершенного производства до момента ее продажи. После продажи продукции эти затраты сравниваются с выручкой от продажи для подсчета прибыли.
- **Непроизводственные затраты** – это затраты не связанные непосредственно с процессом производства: торговые издержки (расходы, связанные с реализацией товаров – затраты на рекламу, транспортные расходы по доставке товаров покупателям, амортизация или аренда торгового оборудования и зданий, заработная плата продавцов и/или комиссионные по продажам и др.); административные расходы (расходы, связанные с управлением компанией в целом – заработная плата и отчисления в Социальный фонд административного персонала, амортизация или аренда офисного оборудования и зданий, коммунальные услуги, канцтовары и т.д.), а также затраты на научно-исследовательские работы (затраты по разработке новых проектов и услуг). Эти затраты не включаются в себестоимость произведенной продукции или услуг, а считаются затратами того отчетного периода, когда они возникли и учитываются как расходы в отчете о прибылях и убытках за отчетный период.

Производственные затраты могут быть классифицированы по следующим признакам:

По способности к овеществлению в продукции производства:

- **Первичные затраты** – затраты, которые могут быть прямо отнесены на конкретный продукт, овеществлены в нем. В первую очередь это затраты на основные материалы, а также затраты на оплату труда основных производственных рабочих, занятых непосредственной переработкой сырья и материалов в готовую продукцию. Если конкретизировать затраты на труд, то это оплата труда рабочих сдельщиков, т.е. рабочих, чья заработная плата начисляется в зависимости от вида и количества обработанных деталей.
- **Добавленные затраты** или, как их еще называют, стоимость обработки включают затраты, которые не могут быть прямо отнесены на конкретный продукт, овеществлены в нем, такие как накладные расходы. Кроме того, если речь идет о высокоавтоматизированных производственных процессах, где труд основных рабочих – операторов автоматических линий сводится к управлению процессом и

контролю качества, затраты на оплату этого труда классифицируются как добавленные затраты.

По способу включения в производственную себестоимость:

- **Прямые затраты** – затраты, вызванные конкретным продуктом, те, которые легко отнести к определенному виду продукции в момент их возникновения на основании первичных документов, такие как: затраты на сырье и основные материалы и на оплату труда основных производственных рабочих, т.е. первичные затраты.
- **Косвенные затраты**- затраты, вызванные производством нескольких видов продукции, такие как производственные накладные расходы, которые нельзя связать с каким-то конкретным видом продукции, следовательно, нельзя прямо отнести на конкретный продукт, поэтому общая сумма накладных расходов распределяется между продуктами косвенно – на основании специальных ставок распределения, т.е. добавленные затраты.

По экономической роли в процессе производства:

- **Основные** производственные затраты – затраты непосредственно связанные с технологическим процессом производства.
- **Вспомогательные** (накладные) расходы образуются в связи с организацией, обслуживанием и управлением технологическим процессом.

Производственные и непроизводственные затраты классифицируют также по включению в период исчисления прибыли, т.е. в отчет о прибылях и убытках.

По включению в отчетный период:

- **Затраты на продукт (запасоемкие затраты)** – это и есть производственная себестоимость, т.е. затраты на сырье и основные материалы, на оплату труда основных производственных рабочих и производственные накладные расходы, которые распределяются между товарно-материальными запасами и текущими расходами, участвующими в исчислении прибыли. Эти переходящие затраты связаны с физическими единицами продукции, проходят стадию товарно-материальных запасов (отсюда термин – запасоемкие затраты) в виде сырья и материалов, незавершенного производства, готовой продукции, и становятся расходами в виде себестоимости реализованной продукции только тогда, когда продукция реализована, что может произойти через несколько отчетных периодов после того, как продукция была произведена.
- **Затраты на период (незапасоемкие затраты)**, такие как торговые и административные расходы, не проходят стадию товарно-материальных запасов, т.е. с движением физических единиц готовой продукции не связаны, они сразу списываются на расходы в том отчетном периоде, когда они были произведены, уменьшая прибыль.

II. Классификация затрат для целей планирования и принятия управленческих решений

Признак классификации	Виды затрат
По поведению в отношении объема	-переменные -постоянные -полупеременные -полупостоянные