

Метод ABC-анализа. Общая постановка задачи

- ◆ рост доли накладных расходов в структуре себестоимости
- ◆ использование новых технологий, в том числе информационных
- ◆ новые виды продукции и услуг
- ◆ данные анализа по традиционным показателям рентабельности не позволяют адекватно оценивать эффективность продуктов и услуг
- ◆ для реализации процессного подхода к управлению предприятием требуется анализ стоимости бизнес-процессов

Исторический обзор появления метода ABC

- ◆ Проблема разнесения косвенных затрат между различными изделиями начала интенсивно обсуждаться в литературе уже в 20-е годы нашего века.
- ◆ 30-е годы XX века: «издержки нужно распределять между продуктами пропорционально усилиям, затрачиваемым на каждый продукт». (*Вопрос: почему не применяли?*)
- ◆ 1963 г., Peter F. Drucker: «...существующие методы разнесения косвенных издержек сводятся к распределению затрат пропорционально объему выпуска продуктов...в качестве базы распределения берут объем выпуска, а не реальное потребление ресурсов или число транзакций».
- ◆ Конец 80-х. Гарвардская школа бизнеса, Robin Cooper и Robert S. Kaplan. ABC-метод, как улучшенный способ калькуляции издержек.

Основа метода ABC

- ◆ Основа ABC-метода – это операционный подход, в котором сначала определяется стоимость отдельных операций, выполняемых при разработке, изготовлении и сбыте продукции, затем для каждой операции подбирается соответствующая база распределения, с помощью которой в итоге вычисляется стоимость конечной продукции.

Общая модель расчета стоимости с использованием метода ABC. Определения.

- ◆ Операция -это целенаправленное действие, выполняемое людьми или машинами в рамках какой-либо организации для удовлетворения потребностей потребителя.
- ◆ Атрибут – метка, присваиваемая операции в ABC-системе для указания ее свойств.
- ◆ Ресурс – это экономический элемент, необходимый для выполнения операций, и являющейся источником стоимости. Расход ресурсов отражается в системе учета.
- ◆ Драйвер ресурса – это количественная связь между ресурсом и операцией, с помощью которой стоимость ресурса присваивается конкретной операции, использующей этот ресурс.

Определения метода ABC

- ◆ Итоговая стоимость операции – это общая стоимость, присвоенная операции, т. е. стоимость всех использованных ею ресурсов.
- ◆ Объект затрат - продукт или услуга, для создания которого выполняется операция.
- ◆ Драйвер операции – это показатель количественной связи между операцией и объектом затрат, используемый для отнесения стоимости операции на объект затрат.
- ◆ Стоимостный драйвер – это фактор, определяющий причину выполнения операции.

Выводы

- ◆ С увеличением доли косвенных затрат в структуре себестоимости, ошибка в оценке рентабельности, связанная с некорректным разнесением части косвенных затрат, неизбежно растет.
- ◆ Ошибка определения рентабельности растет как для рентабельности, рассчитанной по полной себестоимости, так и для маржинальной рентабельности.
- ◆ При высоких косвенных затратах применение традиционных методов может приводить к принятию неэффективных управленческих решений.

Пример расчета по методу ABC и анализу рентабельности продукции

	Продукт А	Продукт Б	Итого
Производство, шт.	15000	10000	25000
Цены реализации, руб.	100	80	
Производственные затраты			
Подготовительные операции, в часах			120
Использование трудовых ресурсов, в часах	7000	3000	10000
Использование оборудования, в часах	7000	3000	10000
Материалы для производства единицы продукции, руб.	15	10	325000

Косвенные затраты

Косвенные затраты			
Отдел разработки новых материалов, руб.	-	-	300 000
Конструкторский отдел, руб.	-	-	400 000
Отдел маркетинга, руб.	-	-	200 000

Оплата труда производственных рабочих – 30 руб./час.

Затраты на эксплуатацию оборудования – 50 руб./час.

Прямые затраты

Прямые затраты труда	210 000	90 000	300 000
Эксплуатация оборудования	350 000	150 000	500 000
Прямые затраты на материалы	225 000	100 000	325 000
Итого прямых затрат	785 000	340 000	1 125 000

Суммарные косвенные затраты

Подготовительные операции			3 600
Отдел разработки новых материалов, руб.			300 000
Конструкторский отдел, руб.			400 000
Отдел маркетинга, руб.			200 000
Итого косвенных затрат			903 600

Всего затрат: 2 028 600

Полная себестоимость продукции

	Продукт А	Продукт Б
База разнесения косвенных затрат на основе прямых затрат труда	0,7	0,3

	Продукт А	Продукт Б
Прямые затраты	785 000	340 000
Косвенные затраты	632 520	271 080
Полная себестоимость	1417 520	611 080
Себестоимость единицы продукции	94,50	61,11
Рентабельность	5,82%	30,92%

Определение операций

1. Конструкторские разработки
2. Разработка новых материалов
3. Наладка оборудования и подготовительные операции
4. Изготовление продукта А
5. Изготовление продукта В
6. Маркетинг и реклама продукции

Подбор драйвера к операции «разработка новых материалов»

	Продукт А	Продукт Б	Итого
Количество видов новых материалов	3	6	9

Подбор драйвера к операции «наладка оборудования»

	Продукт А	Продукт Б	Итого
Количество партий	3	10	13

Подбор драйвера к операции «маркетинг и реклама продукции»

	Продукт А	Продукт Б	Итого
Количество рекламных писем	150	200	350

Матрица драйверов операций

Операции	Продукт А	Продукт Б
Конструкторские разработки	0,40	0,60
Разработка новых материалов	0,33	0,67
Наладку оборудования	0,23	0,77
Изготовление продукта А	1,00	0,00
Изготовление продукта Б	0,00	1,00
Маркетинг и реклама	0,43	0,57

Определение ABC-себестоимости

Операции	Продукт А	Продукт Б
Конструкторские разработки	160 000	240 000
Разработка новых материалов	100 000	200 000
Наладку оборудования	831	2 769
Изготовление продукта А	785 000	0,00
Изготовление продукта Б	0	340 000
Маркетинг и реклама	85 714	114 285
Итого ABC-себестоимость	1 131 545	897 054
ABC-себестоимость единицы	75,44	89,71
Рентабельность ABC	32,56%	-10,82%
Рентабельность	5,82%	30,92%