

Содержание семинара

Занятие 1: Введение в управление издержками

Занятие 2: Модель калькулирования по переменным затратам

- Группировка затрат по категориям, модель “затраты-объем-прибыль” и концепция маржинальной прибыли, анализ многопрофильного предприятия

Занятие 3: Методы распределения затрат

- Цели и способы распределения затрат

Занятие 4: Носители издержек

- Определение носителей издержек, классификация и выявление

Занятие 5: Подходы к снижению издержек

- Подход на основе носителей издержек, анализ тенденций, сравнительный анализ , временные факторы

Занятие 6: Издержки, имеющие важное значение в условиях России

Занятие 7: Обсуждение примеров предприятий (домашнее задание)

Задачи семинара

Задачи семинара

- Объяснить основные понятия управления издержками
- Повысить способность участников семинара точно измерять издержки
- Показать связь управления издержками с принятием важных хозяйственных решений и общими показателями работы предприятия
- Познакомить участников семинара со способами определения областей снижения издержек, а также со способами внедрения программ снижения издержек
- Обеспечить участников семинара средствами для применения указанных методик управления издержками на их предприятиях

Форма семинара

В рамках семинара предполагается активное обсуждение материала между участниками ...



... а также предусмотрены ситуации для анализа и домашние задания, которые помогут Вам усвоить рассматриваемый материал



Содержание семинара

Занятие 1: Введение в управление издержками

Занятие 2: Модель калькулирования по переменным затратам

- Группировка затрат по категориям, модель “затраты-объем-прибыль” и концепция маржинальной прибыли, анализ многопрофильного предприятия

Занятие 3: Методы распределения затрат

- Цели и способы распределения затрат

Занятие 4: Носители издержек

- Определение носителей издержек, классификация и выявление

Занятие 5: Подходы к снижению издержек

- Подход на основе носителей издержек, анализ тенденций, сравнительный анализ , временные факторы

Занятие 6: Издержки, имеющие важное значение в условиях России

Занятие 7: Обсуждение примеров предприятий (домашнее задание)

Что такое издержки ?

Издержки - это любые расходы, произведенные компанией в ходе своей деятельности

Вот некоторые примеры :

- Материалы
- Оплата труда основных рабочих
- Электричество / отопление
- Накладные расходы
- Социальные объекты

Что такое управление издержками

Управление издержками проводится в целях максимального увеличения прибыли

$$\text{Прибыль} = \text{Выручка} - \text{Издержки}$$

Управление издержками состоит из:

- Применения систематического подхода для определения реальных издержек
- Понимания причины их возникновения
- Принятия мер для улучшения структуры издержек предприятия на основе анализа и понимания
 - снижение себестоимости
 - стратегическая политика
- Отслеживания возможностей для экономии средств

Какое отношение имеет управление издержками к вашей деятельности?

Анализ и измерение издержек

- Правильное измерение издержек важно для понимания и оценки эффективности вашей деятельности
 - Общей эффективности предприятия
 - Эффективности отдельной продукции / ассортимента
 - Эффективности принятия решений руководством

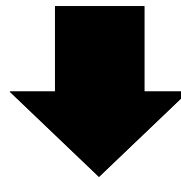
Контроль и снижение издержек

- При понимании взаимосвязи между издержками предприятия и его эффективностью можно установить контроль над издержками в целях максимальной эффективности
 - Улучшение рентабельности
 - Конкурентное ценообразование для увеличения сбыта
 - Улучшенное распределение ресурсов

**Семинар покажет, как осуществить
это на вашем предприятии**

Каковы дополнительные выгоды эффективного управления издержками?

- Более конкурентоспособные по стоимости товары, и, тем самым, возросшие возможности сбыта
- Правильные цены на продукцию
- Лучшее распределение ресурсов
- Лучшее управление предприятием
- Информация о показателях по отдельным продуктам и хозяйственным единицам

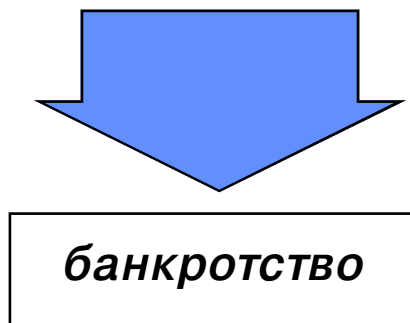


В результате контроля за издержками, вы будете принимать лучшие руководящие решения

Управление вашими издержками сделает ваше предприятие более конкурентоспособным

Каковы последствия неэффективного управления затратами ?

- Тратятся денежные средства
- Устанавливаются неправильные цены на продукцию
 - цены слишком высокие по сравнению с рыночными, и это негативно сказывается на продажах
- Ресурсы направляются на “не те” продукты, деятельность или покупателей
- Руководство не знает, как предприятие может снизить свои издержки
- Издержки ползут вверх, потому что ими не занимаются и ими не управляют
- Рентабельность падает по неизвестным причинам



Управление издержками может применяться во всех сферах деятельности предприятия

Следующий пример показывает, каким образом применение управления издержками может повлиять на различные виды деятельности предприятия

В этом примере показаны некоторые издержки предприятия, возникающие при производстве одной пары обуви, и показано, как определить различные возможности по снижению издержек этого производства

Пример : Предприятие Россияобувь

Россияобувь изготавливает женскую и мужскую обувь и перчатки. В данном примере будет рассматриваться только производство обуви. На предприятии работают 500 человек, из которых 250 заняты непосредственно в производстве.

Последние несколько лет были очень трудными для Россияобуви. Предприятие столкнулось с возросшей конкуренцией со стороны импортной продукции. Производство упало до 40% от производственной мощности, а продажи резко снизились после 1990 г. Прибыль снизилась с 500 млн.руб. в 1994 г. до 50 млн.руб. в 1995 г.

Рассмотрим следующую информацию о Россияобуви:

Сырье и материалы

- Кожа -- закупается у 2 одних и тех же поставщиков в течение последних 20 лет
- Клей -- изготавливается на Россияобуви
- Резина -- закупается у 1 поставщика
- Гвозди -- покупаются у 5 поставщиков
- Уровень отходов кожи превышает нормативно допустимый

Пример : Предприятие Россияобувь (прод.)

Оплата труда производственных рабочих

- На каждом станке работает свой рабочий
- Рабочие специализируются на отдельных операциях
- Используется 50% производственных рабочих, но зарплата выплачивается всем работникам
- Рабочим платят фиксированную зарплату
- Россияобувь не выплачивает премий по результатам работы

Электричество / Отопление

- Россияобувь обеспечивает электричеством и отоплением все 3 цеха
- Средний уровень использования мощностей колеблется от 50-60% в цехе обработки кожи до 25-30% в цехах по изготовлению обуви
- Потребление электроэнергии станками и оборудованием на 20% выше нормы
- Работа на Россияобуви организована в 2 производственные смены : с 8.00. до 16.00, с 16.00 до 23.00

Пример : Предприятие Россияобувь (прод.)

Накладные расходы

- За последние 2 года административный персонал увеличился на 10%
- Россияобувь имеет цех по ремонту оборудования, в котором 80 техников
- Предприятие имеет 2 склада готовой продукции и арендует склад сырья и материалов
- Россияобувь использует 30-40% площадей склада готовой продукции N1, 35-45% площадей склада готовой продукции N2 и 50-55% площадей в складе сырья и материалов
- Предприятие имеет транспортный парк из 10 грузовиков и цех по ремонту автомобилей

Объекты социальной сферы

- Пять жилых многоквартирных домов для работников предприятия
- Субсидируемая столовая
- 2 детских сада
- Подсобное хозяйство, обеспечивающее столовую мясом и овощами

Пример: Россияобувь - вопросы

- Каковы очевидные издержки, возникающие в процессе производства обуви? Каковы общие издержки предприятия ?
- Какие есть возможности снижения издержек производства обуви и общих издержек предприятия ?

Основные типы издержек производства одной пары обуви

Наиболее очевидные издержки - это прямые затраты на производство обуви

- Сырье и материалы
- Зарплата основных рабочих
- Энергия

Однако, очень важно рассмотреть все издержки, включая не связанные напрямую с производством обуви. Например, такие издержки, как :

- Общефабричные накладные и административные расходы
- Социальная сфера

Представьте себе, что вы являетесь руководителями Россияобуви. Используйте следующие вопросники по каждому из этих видов издержек, а также фактические данные деловой ситуации, и определите возможности снижения издержек для Россияобуви

Меры по снижению издержек : Материалы

	Да	Нет
Могли бы вы договориться с имеющимися у вас поставщиками о более выгодных для вас условиях?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Могли бы вы закупать материалы в больших количествах для того, чтобы получать скидки за объем?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Имеются ли еще какие-либо скидки, которые вы не используете?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Имеются ли другие поставщики, с более низкими ценами?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Можно ли купить эти материалы дешевле вне сезона?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Можно ли более эффективно использовать эти материалы в производстве?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Можно ли снизить отходы материалов за счет надлежащего содержания оборудования?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Можете ли вы собирать отходы и повторно использовать их?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Могли бы вы использовать более дешевые материалы и тем не менее обеспечивать требуемое качество продукции?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Не дешевле ли закупать материал у стороннего поставщика, чем производить его?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Можете ли вы перепроектировать вашу продукцию так, чтобы использовать меньше материала и тем не менее обеспечить требуемое качество продукции?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Имеется ли в наличии другая технология / оборудование, использующие меньше материалов?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Меры по снижению издержек : Оплата труда производственных рабочих

	Да	Нет
Можете ли вы повысить производительность труда?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Нужно ли вам разработать ряд пересмотренных производственных нормативов для замены устаревших “министерских” нормативов?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Может ли оплата по результатам повысить производительность труда?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Можете ли вы использовать сдельную форму оплаты труда, а не постоянную зарплату?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Можете ли вы повысить использование рабочей силы благодаря обучению своих работников смежным специальностям?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Можете ли вы осуществлять перевод работников из цеха в цех (если позволяет их квалификация) для достижения максимального использования рабочей силы?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Можете ли вы отправлять работников в вынужденные отпуска на время “периодов замедления производства”?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Имеется ли лишний персонал в любом из цехов?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Меры по снижению издержек : Электричество / Отопление

	Да	Нет
Можете ли вы централизовать административные офисы/склады и закрыть неиспользуемые помещения?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Можете ли вы совместить производственные цеха и закрыть простаивающие?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Можете ли вы усовершенствовать планировку предприятия для минимизации использования энергии?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Можете ли вы использовать тепло, если оно является побочным продуктом вашего производства?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Сможет ли выставление счетов за электричество и отопление каждому цеху в отдельности снизить их потребление?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Можно ли использовать электричество и тепло более эффективно для снижения их потребления?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Можно ли снизить потребление электроэнергии за счет более точной отладки оборудования?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Можете ли вы организовать распорядок работы таким образом, чтобы минимизировать плату за электроэнергию и отопление (работать на полную мощность в дневное время, закрываться на ночь)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Можете ли вы перейти на энергосберегающие технологии и оборудование? (меры на долгосрочный период)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Меры по снижению издержек : Общефабричные и общецеховые расходы

- | | Да | Нет |
|--|--------------------------|--------------------------|
| Можете ли вы снизить производственные накладные расходы за счет более эффективного использования ресурсов? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Арендуете ли вы здания, от которых можно было бы отказаться? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Можете ли вы снизить расходы на сбыт за счет использования другой системы? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Можете ли вы сократить административный и непроизводственный персонал? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Можете ли вы закрыть неэффективные вспомогательные цеха и передать выполнение этих услуг сторонним поставщикам - субподрядчикам? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Можете ли вы централизовать складское хозяйство и погрузочно-разгрузочные работы и вести их более эффективно для минимизации организационно-транспортных расходов? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Могут ли непроизводственные отделы вашего предприятия приносить доход за счет предоставления коммерческих услуг другим компаниям (например, предоставление грузовиков, ремонт автомобилей, складское хранение, ремонт оборудования, строительство и ремонт зданий и т.д.)? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Меры по снижению издержек : Социальные объекты

	Да	Нет
Можете ли вы передать жилье для сотрудников, детские сады и другие объекты социальной сферы, которые не могут приносить доход, муниципальным властям?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Имеются ли объекты социальной сферы, не используемые работниками, которые можно закрыть?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Можете ли вы продать или сдать в аренду частным лицам спортивные / культурные учреждения ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Можете ли вы превратить столовые в прибыльные подразделения предприятия?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Можете ли вы продать или сдать в аренду частным лицам службы общепита?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Можете ли вы превратить подсобное хозяйство в экономически самостоятельный центр?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Можете ли вы продать или сдать подсобное хозяйство в аренду частным лицам ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Методика управления издержками может быть использована для определения соответствующих мер по снижению издержек для данного предприятия

Пример Россиябуви показывает, что имеется много возможностей по снижению издержек

- Мы не хотим сказать, что все эти меры следует применить одновременно, потому что для различных предприятий подходят различные меры по снижению издержек. На данном этапе мы только пытаемся определить некоторые возможные варианты, и не знаем, сколько экономии может принести каждая мера, и принесет ли она ее вообще

Этот пример порождает два важных вопроса

Как можно систематически применять методику управления издержками и сосредоточить наши усилия так, чтобы мы могли быстро определить и внедрить те меры по снижению издержек, которые принесут наибольшую выгоду нашим предприятиям?

Более того, как можно оптимизировать нашу производственную стратегию с точки зрения издержек, с тем, чтобы мы затем могли правильно устанавливать цены на продукцию и продавать ее с прибылью?

Для ответов требуется применение моделей калькуляции затрат

Оба этих вопроса требуют способности измерять издержки производства отдельных видов продукции. Методы измерения издержек часто называют “моделями затрат”. В мире широко применяются три основных модели

Модель I - Модель калькуляции себестоимости с полным распределением издержек по категориям

В советское время по закону требовалось, чтобы предприятия определяли себестоимость изделия путем распределения всех затрат предприятия или конкретной производственной линии по всему ассортименту продукции. Этот метод называется “Модель калькуляции себестоимости с полным распределением издержек по категориям”

Эта модель может быть полезна для переноса издержек на промежуточных пользователей и потребителей, а также для вычисления налоговых обязательств в условиях плановой экономики. Однако, она не обеспечивает точного или чувствительного измерительного инструмента для определения, какие изделия являются рентабельными, а какие приносят убытки

В условиях рыночной конкуренции, те предприятия, которые сумеют снизить свои издержки на единицу продукции до минимума, смогут продавать свою продукцию по более низкой цене. Те же, кто не сможет снизить свои затраты, потеряют своих покупателей или будут нести убытки

Модель II - Модель калькуляции с выделением устранимых издержек

Другой метод, используемый некоторыми западными компаниями, состоит в отборе некоторых накладных расходов и отнесении их на конкретное изделие. Этот метод называется “Модель калькуляции с выделением устранимых издержек”

Устранимые издержки - это те накладные расходы, которых можно было бы избежать, если бы данное изделие было полностью снято с производства

Этот метод обеспечивает более точную оценку себестоимости изделия, чем метод полного распределения издержек по категориям, но все равно не обеспечивает точного измерения всех издержек, связанных с этим изделием

Мы рекомендуем, чтобы российские предприятия пользовались третьим методом, который часто называют “Модель калькулирования себестоимости по переменным издержкам”

Модель калькуляции по переменным издержкам будет применяться на протяжении всего семинара

Модель III - Модель калькуляции себестоимости по переменным издержкам

Модель калькуляции себестоимости по переменным издержкам, часто называемая также “Модель маржинального калакулирования”, обеспечивает точный учет издержек, относящихся к производству единицы конкретного вида продукции. Именно эта модель наиболее часто применяется на Западе

Метод калькуляции по переменным издержкам определяет себестоимость каждой дополнительной единицы данного вида продукции и сосредотачивает внимание на том, как изменяется себестоимость при изменении объема производства

Он состоит в определении того, какие издержки напрямую относимы на данное изделие (переменные издержки), например, затраты на сырье и материалы и затраты на энергию, которые мы рассматривали ранее в примере Россияобуви

Когда эти переменные издержки на единицу продукции известны, мы можем вычесть их из цены изделия и определить, какая часть цены имеется для покрытия накладных расходов

Эта сумма, входящая в покрытие постоянных издержек, называется прибылью на переменные издержки

Модель калькуляции себестоимости по переменным издержкам

Модель калькуляции по переменным издержкам определяет, сколько затрачивается на производство каждой дополнительной единицы продукции и сколько она вносит на покрытие постоянных издержек и какую дает прибыль

Переменные издержки - стоимость тех производственных факторов, которые необходимы для изготовления единицы продукции , например, кожа и клей для обуви

Прибыль на переменные издержки - цена единицы продукции минус сумма переменных издержек ее производства

Цена (в тыс.руб.)	100
Переменные издержки :	
Сырье и материалы	(50)
Зарплата рабочих	(30)
<hr/>	
Прибыль на перемен.издержки	20

В этом случае, для покрытия постоянных издержек на производство каждой единицы продукции будет иметься 20,000 руб.

В дальнейшем на семинаре мы рассмотрим анализ и измерение издержек, а также контроль и снижение издержек

Мы начнем семинар с изучения того, как можно точно измерять издержки производства данного вида продукции и как анализировать эти издержки:

- Для того, чтобы сделать это, нам придется изучить некоторый теоретический материал, относящийся к применению модели калькуляции по переменным издержкам. Но знание этой теории важно для осуществления управления издержками
- Затем мы изучим, как распределять некоторые издержки по конкретным видам продукции, которые их фактически порождают. Некоторые издержки легко отнести на конкретные виды продукции (переменные издержки). Другие издержки, такие как общефабричные накладные расходы, не так легко отнести на конкретные виды продукции (постоянные издержки)

Во второй половине семинара мы будем применять то, чему научились в первой половине, и обсуждать методы быстрого определения наиболее продуктивных по издержкам областей для снижения издержек

- Для того, чтобы сделать это, мы должны понять те факторы производства, которые оказывают наибольшее влияние на издержки. Мы назовем их “Носители затрат”
- Затем мы рассмотрим способы выявления конкретных областей для снижения издержек

Содержание семинара

Анализ и измерение издержек

Контроль и снижение издержек

