

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

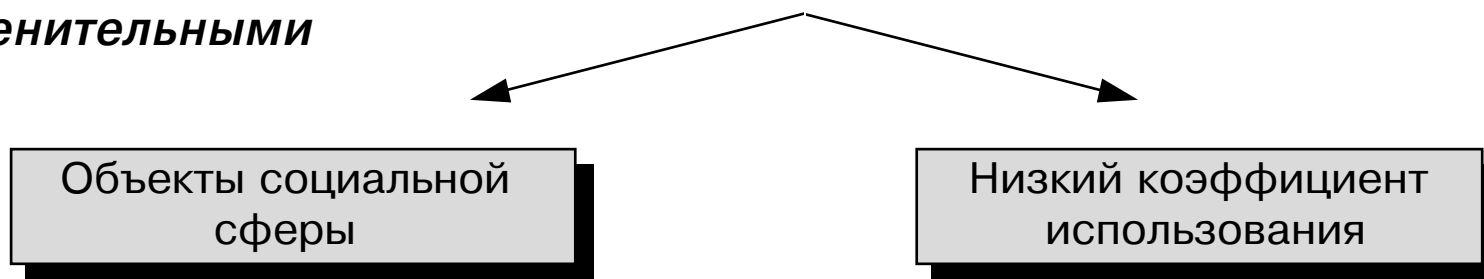
- Подход на основе носителей издержек, анализ тенденций, сравнительный анализ , временные носители

Занятие 6: Издержки, имеющие важное значение в условиях России

Занятие 7: Обсуждение примеров предприятий (домашнее задание)

Теперь давайте обратимся к некоторым дополнительным мерам по снижению издержек, которые следует рассмотреть каждому российскому предприятию

Помимо традиционных издержек, которые несут предприятия (оплату труда, оборудование, сырье, энергия), российские предприятия сталкиваются с двумя специфичными видами издержек, имеющими важное значение в условиях России, которые часто бывают довольно обременительными



Имеются значительные возможности уменьшить это бремя за счет

передачи объектов социальной сферы и/или превращение их в центры прибыли

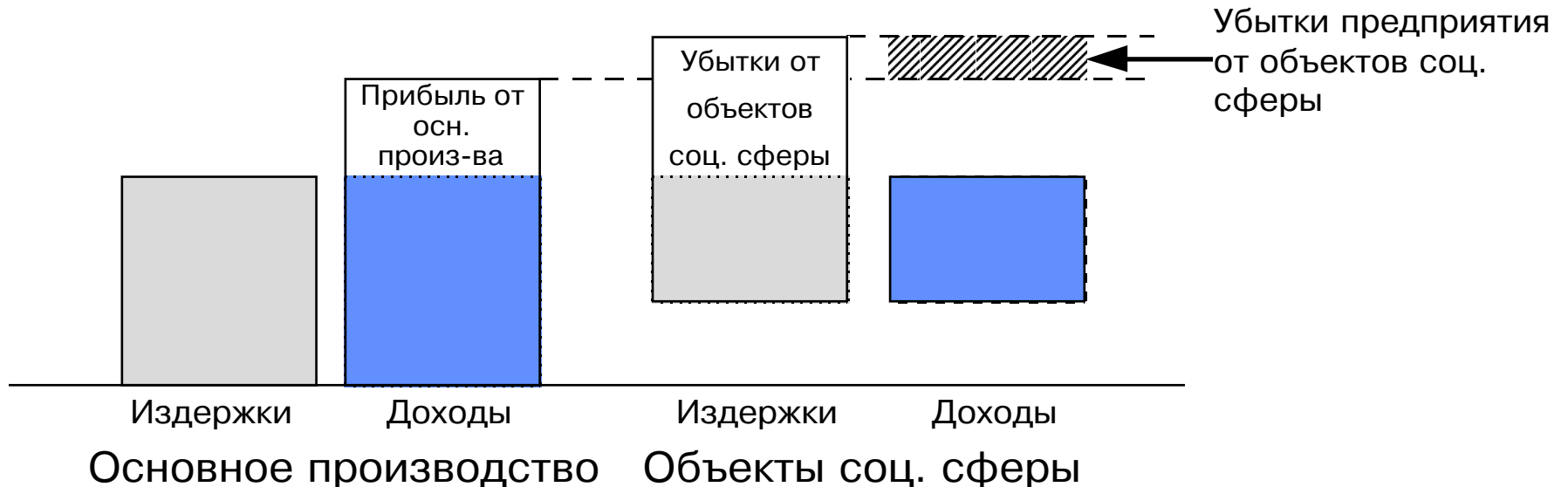
улучшения использования этих объектов

Объекты социальной сферы являются тяжелым бременем для российских предприятий

Отдельные объекты социальной сферы обычно являются убыточными

- дотируемое жилье
- санатории / профилактории
- дотируемые предприятия общепита

Для поддержания этих убыточных объектов требуется большая часть прибыли, которую приносит основная деятельность. Это может оказаться очень накладно для предприятий, которые в противном случае были бы благополучными



Объекты социальной сферы значительно различаются и могут быть разделены на несколько категорий

Категория	Использование	Примеры
Жилье и предприятия общепита	Прямая помощь работникам предприятия	<ul style="list-style-type: none">• Квартиры• Рабочие общежития• Предприятия общ. питания• Бани
Образование и общественные услуги	Обслуживание работников предприятия и всего населения	<ul style="list-style-type: none">• Школы и детские сады• Учреждения здравоохранения• Коммунальные услуги
Отдых	Обслуживание работников предприятия и всего населения	<ul style="list-style-type: none">• Дома отдыха• Детские лагеря• Дома культуры• Спортивные сооружения
Коммерческие объекты	Коммерческие организации, связанные с предприятием, но не связанные с его основным производством	<ul style="list-style-type: none">• Магазины• Киоски• Ателье• Подсобные хозяйства

Это может оказаться полезным первым шагом в анализе объектов социальной сферы вашего предприятия

Как продумать стратегию в отношении ваших объектов социальной сферы ?

Этап 1 - определение и классификация объектов

- Провести подробную инвентаризацию всех объектов социальной сферы предприятия
 - отметить все физические объекты
 - отметить все людские ресурсы и их роли
- Разделить их на категории по основному типу предоставляемых услуг

Этап 2 - Оценка экономического влияния объектов социальной сферы

- Проанализировать издержки и доходы каждого отдельного объекта социальной сферы , а также всей группы
- Определить разницу между доходами и издержками от эксплуатации объектов социальной сферы
- Определить сумму прибыли от основной деятельности, которая сводится на нет убытками, связанными с объектами социальной сферы , или сумму общезаводских убытков, вызванных чрезмерными убытками, связанными с объектами социальной сферы
- Использовать эту информацию для установления финансовых ориентиров для вашей стратегии в отношении объектов социальной сферы

Как продумать стратегию в отношении ваших объектов социальной сферы? (продолжение)

Этап 3 - Разработка стратегии

- Начните с ваших наиболее убыточных объектов
- Для каждого объекта проанализируйте возможности и ресурсы
- Помните о трудностях и важности объектов
 - какую роль играет данный объект в данном городе?
 - имеет ли эта услуга существенное значение?
 - предоставляет ли эту услугу еще кто-либо?
 - какое влияние оказали бы изменения в данном социальном объекте на местную экономику?
 - каков необходимый уровень поддержки данного объекта со стороны предприятия?
 - измерить необходимость продолжения поддержки данного объекта
 - какие имеются другие способы поддержки? (например, вклады в натуральном выражении)
 - каковы юридические ограничения или требования?
 - что вы обязаны поддерживать и сохранять в соответствии с законом?
 - поддерживайте контакт с местными властями при планировании этой стратегии
- Определите стратегию в отношении данного вида продукции
 - какие будущие программы и услуги сможет лучше всего предоставлять данный объект?
 - какой будет наиболее вероятный рынок, на который нацелены эти услуги?
- Определите наиболее подходящие варианты финансирования
 - какой уровень финансирования требуется для предоставления данных услуг?
 - исследуйте рынок - установите контакт с государственными или местными властями, оцените готовность пользователей платить взносы, а также интерес частных инвесторов
 - оцените собственную способность и желание рынка финансировать данный объект

Как продумать стратегию в отношении ваших объектов социальной сферы? (продолжение)

Этап 3 - Разработка стратегии (продолжение)

- Найдите потенциальных владельцев объекта
 - варианты владения внутри предприятия, включая аренду
 - муниципальные власти
 - независимая компания
- Какая юридическая форма больше всего подходит для объекта?
 - закрытое АО, открытое АО
 - некоммерческая организация

Этап 4 - Согласование с местными властями

- Проведите встречу с местными властями для обсуждения вашей стратегии, а также предполагаемых последствий для местной экономики и окружающей среды
- Определите и обсудите любые юридические ограничения или требования, которые могут повлиять на вашу стратегию
- Постарайтесь договориться с местными властями относительно правильного выбора времени для осуществления вашей стратегии

Существует ли в России также и проблема неполного использования активов?

Согласно некоторым подсчетам, минимум 20% производственных зданий в России не используются. Другие объекты загружены, согласно оценкам, еще меньше; это особенно касается станков и оборудования

Проблемы использования активов относятся к различным областям

- неиспользуемые активы
- неполностью используемые активы
- неэффективно используемые активы
- незаконченные объекты

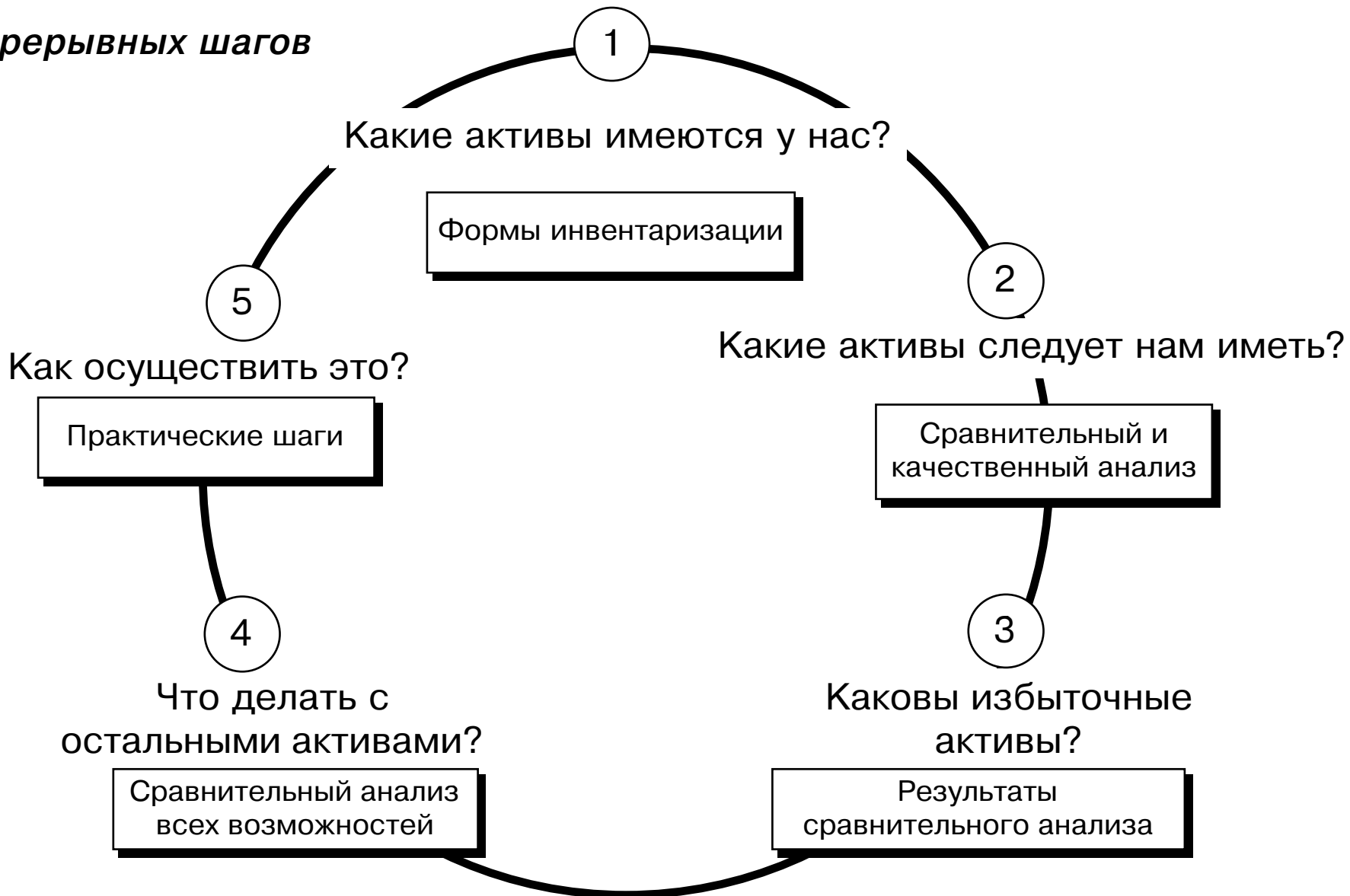
Каковы последствия плохого использования активов?

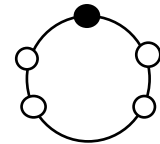
Плохое использование активов имеет следующие последствия

- Увеличение расходов на содержание, текущее обслуживание, отопление, электроэнергию и других расходов без соответствующего увеличения дохода
- Потери рабочего времени и, соответственно, рост затрат на оплату труда из-за неиспользуемых и плохо используемых активов
- Прямые убытки предприятия из-за обязательств по уплате налога на имущество, которые возникают независимо от неиспользования или плохого использования активов

Что следует сделать для улучшения использования активов?

5 непрерывных шагов





Пять шагов по улучшению использования активов

Шаг 1 - Какие активы есть в нашем распоряжении? Формат описи

Цель: получение всей необходимой информации для надлежащего управления имуществом и подготовки полного и стандартизированного описания активов

Шаг 2 - Какие активы нам следует иметь в своем распоряжении? Выработка показателей сравнения и количественный анализ

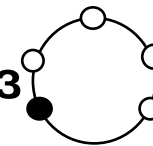
Этот этап состоит из выработки показателей сравнения и проведения количественного анализа всех активов по группам.

Шаг 3 - Какие активы являются лишними?

Следующее определение может быть дано лишним активам:

- Активы, пользоваться которыми невозможно по причине их физического состояния (не подлежат ремонту)
- Активы, которыми можно пользоваться, но стоимость эксплуатации которых превышает доходы, получаемые от такой эксплуатации
- Активы, приносящие прибыль, но не такую, какую могут принести альтернативные активы (принимая во внимание восстановительную стоимость и ожидаемую мощность)

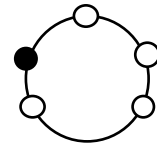
4 -Что делать с оставшимися активами? Сравнительный анализ (продолжение)



Для каждого варианта следует рассмотреть различные факторы.

Фактор / Вариант	Расходы / Убытки	Выгоды
Продажа	<ul style="list-style-type: none"> расходы перед закл. договора налог на прибыль неденежные убытки 	<ul style="list-style-type: none"> выручка от реализации неденежные выгоды
Аренда	<ul style="list-style-type: none"> пред-догов. и договорные расходы налог на прибыль и имуществ. неденежные убытки 	<ul style="list-style-type: none"> арендная плата неденежные расходы
Совместное предприятие	<ul style="list-style-type: none"> пред-догов. и договорные расходы неденежные убытки 	<ul style="list-style-type: none"> дивиденды неденежные выгоды
Загрузка мощностей	<ul style="list-style-type: none"> дополнительные переменные и, возможно, постоянные издержки поимущественный налог и налог на прибыль 	<ul style="list-style-type: none"> дополнительные рабочие места снижение издержек на единицу продукции
Уничтожение (снос)	<ul style="list-style-type: none"> расходы на уничтожение (снос) расходы, связанные с освободившимся участком земли 	<ul style="list-style-type: none"> стоимость лома снижение поимущественного налога выгоды, связанные с освободившимся участком земли
Незавершенные объекты	<ul style="list-style-type: none"> предполагаемые расходы до завершения строительства в зависимости от варианта (см. выше) * 	<ul style="list-style-type: none"> в зависимости от варианта (см. выше) *
Передача в гос-собственность	<ul style="list-style-type: none"> фактическая стоимость активов дополнительная стоимость 	<ul style="list-style-type: none"> большие социальные льготы избавление от затрат

* В зависимости от выбранного варианта : продажа, аренда, СП, увеличение загрузки мощностей, снос



5 - Как осуществить это? Практические шаги

Следует определить следующие пункты для каждого проекта

Осуществляемый проект								
Общее руководство :			Группа:					
Этап	Руководитель	Ответственный	Срок: месяцев, недель...				Занятия	Выполнение
<ul style="list-style-type: none">• Распределение обязанностей внутри рабочей группы••• Контроль за выполнением, внесение изменений в процесс (если необходимо)								

Значительные этапы

События, выходящие за рамки срока реализации проекта