

Стратегическое управление затратами

Преподаватель:
Закирова Ольга Владимировна,
к.э.н., доцент кафедры Финансов, экономики и организации
производства (ФЭиОП)



Тема 1. Сущность затрат, цели управления затратами



Вопрос 1. Введение

Целью управления затратами на предприятии является повышение эффективности деятельности предприятия путем анализа и контроля затрат, а также принятия эффективных управленческих решений.

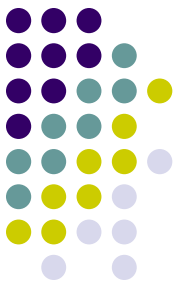


Задачи управления затратами



1. Классификация затрат, входящих в себестоимость производства и реализации продукции
2. Анализ затрат
3. Поиск путей снижения затрат и соблюдение соотношения: минимум затрат – максимум прибыли и др.





Влияние затрат на Прибыль

Главным показателем управления предприятием является Финансовый результат компании или по-другому Прибыль.

Из чего она складывается?

Прибыль = Доходы – Расходы

Из этой формулы мы видим, что Расходы (затраты) являются одним из рычагов управления прибылью



Рост прибыли за счет снижения затрат более целесообразен, чем за счет увеличения выручки



Это обусловлено следующими причинами:

1. Для увеличения объема продаж необходимо дополнительное финансирование производства, что в ряде случаев проблематично и связано с дополнительными затратами в виде кредитов банков.
2. Продажа дополнительного количества произведенной продукции может быть затруднена в силу ограниченности спроса, а также может привести к дополнительным затратам на реализацию.
3. Снижение затрат на выпуск единицы продукции дает важное преимущество перед конкурентами – возможность применения более низких или гибких цен.



Вопрос 2. Классификация затрат



Для того чтобы научиться управлять затратами, надо уметь их классифицировать



Наиболее распространенные классификации затрат



Цель классификации

Определение уровня деловой активности продукции

Маржинальный анализ

Анализ безубыточности

Анализ затрат по способу включения в себестоимость

Анализ влияния особенностей технологического процесса производства продукции на уровень затрат

Анализ уровня непроизводственных затрат и их влияние на финансовый результат

Определить размер себестоимости

Сравнительный анализ затрат

Анализ эффективности затрат

Планирование затрат

Контроль затрат

Виды затрат

Переменные, постоянные

Прямые, косвенные

Основные, накладные

Производственные, непроизводственные

Относимые на себестоимость и не относимые

Альтернативные, дифференциальные, невозвратные, релевантные

Эффективные; неэффективные

Планируемые, непланируемые

Контролируемые, неконтролируемые



Переменные и постоянные затраты



Переменными называются затраты, величина которых изменяется вместе с изменением объема производства.

*Переменные затраты (ПерЗ) = Объем производства (V) * Переменные затраты на единицу продукции (ПерЗед)*

*Формула: ПерЗ = V * ПерЗед*

Поведение переменных затрат

Объем производства, шт.	Переменные затраты на единицу продукции, руб.	Переменные затраты на весь объем производства, руб.
2	50	100
4	50	200
6	50	300
8	50	400
10	50	500

Чем больше объем производства, тем больше переменные затраты. Обычно рост переменных затрат пропорционален росту объема производства. Однако, на единицу продукции переменные затраты - неизменны



Графическая интерпретация поведения переменных затрат



Совокупные переменные затраты прямо зависят от объемов выпуска



Переменные затраты на единицу продукции не зависят от объемов выпуска

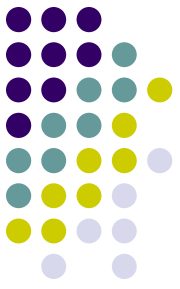


Примеры

- Сырье и материалы
- Сдельная зарплата
- Топливо и энергия на технологические нужды
- Комиссионные расходы, скидки
- Некоторые виды налогов



Как найти экономию в переменных затратах



- Экономия по этим расходам может быть достигнута за счет осуществления организационно-технических мероприятий, обеспечивающих снижение их в расчете на единицу выпускаемой продукции. Кроме того, данную группировку затрат можно использовать при анализе и прогнозировании безубыточности производства и, в конечном счете, при выборе экономической политики организации.
- Практика поиска резервов снижения себестоимости свидетельствует, что наиболее значимые результаты достигаются за счет уменьшения переменных затрат (более рациональное использование сырья и материалов, правильное их хранение, рациональное использование рабочего времени, рост производительности труда, применение новых технологических решений).
- Продукция, имеющая высокий уровень переменных затрат по отношению к себестоимости, свидетельствует о большей надежности доходов. В случае снижения спроса на товарную продукцию переменные затраты можно изменять с большей легкостью, чем постоянные издержки. Предприятия с высокой долей постоянных затрат в себестоимости всегда будут иметь более высокий риск: постоянные издержки трудно изменить при падении доходов.



Постоянные затраты



К постоянным относят затраты, величина которых в абсолютной сумме в течение отчетного периода практически не изменяется или слабо изменяется при изменении объема производства. При неизменном масштабе производства они неизменны, но с его увеличением могут скачкообразно вырасти.

Пост 3 = constanta

Примеры постоянных затрат:

- затраты на рекламу
- арендная плата
- амортизация основных средств и нематериальных активов,
- научные исследования,
- на обучения сотрудников
- заработная плата управленческого персонала
- часть налогов, к примеру, налог на имущество.



Поведение постоянных затрат

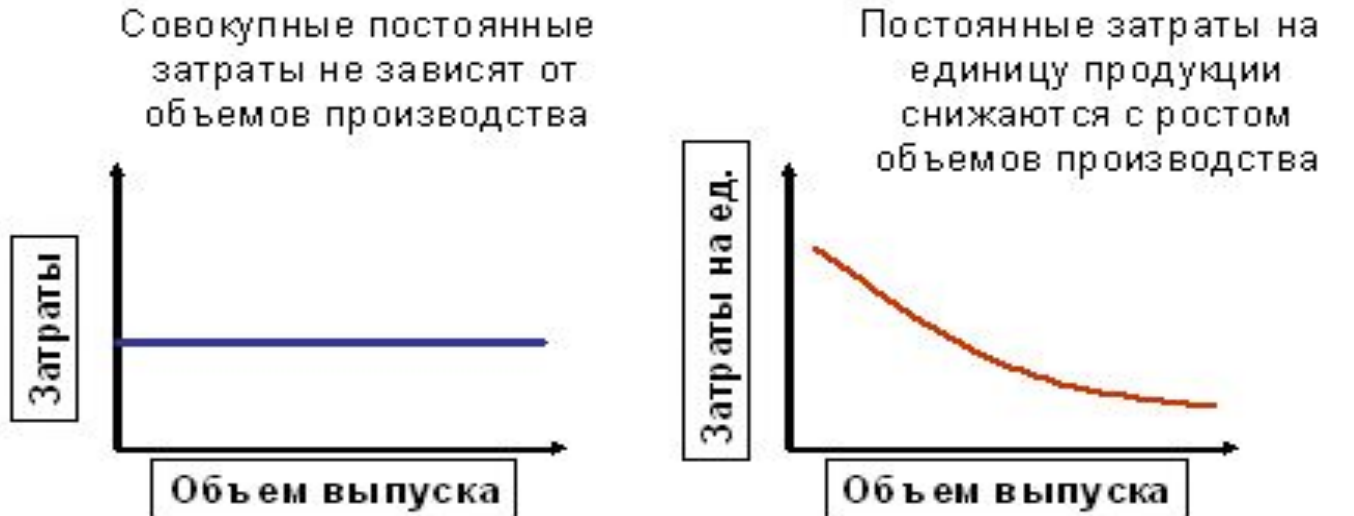
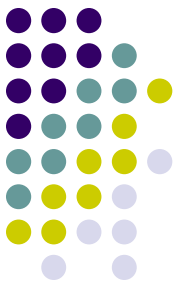


Объем производства, шт.	Постоянные затраты на единицу продукции, руб.	Постоянные затраты на весь объем производства, руб.
1	200	200
2	100	200
5	40	200
10	20	200
20	10	200

Постоянные затраты, оставаясь относительно неизменными по абсолютной величине, при росте производства становятся важным фактором снижения себестоимости продукции, так как их величина при этом уменьшается в расчете на единицу продукции.



Графическая интерпретация поведения постоянных затрат

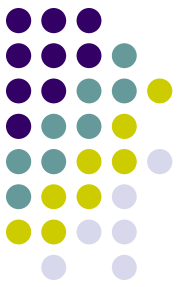


Примеры

- Административные и управленческие расходы
- Амортизация
- Арендная плата
- Некоторые виды налогов
- Процентные выплаты по фиксированной ставке

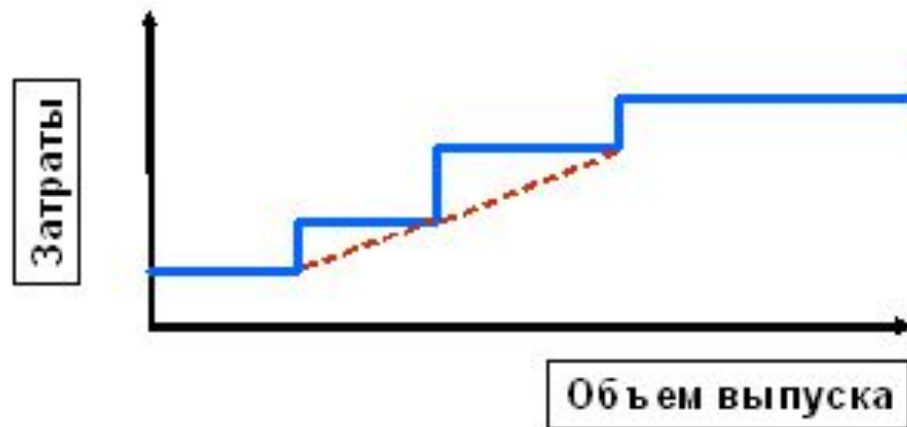
Постоянные затраты, оставаясь относительно неизменными по абсолютной величине, при росте производства становятся важным фактором снижения себестоимости продукции, так как их величина при этом уменьшается в расчете на единицу продукции





Постоянные затраты

Нельзя думать, что постоянные затраты постоянны всегда. Они постоянны только в течении какого-либо периода после которого могут измениться и снова быть постоянными в течении какого-либо периода. Например, арендная плата. Она постоянна, но потом ее повысили, и постоянные затраты выросли, затем она снова может вырасти



Вопрос 3. Анализ безубыточности



- Анализ безубыточности производства и реализации продукции основан на взаимосвязи поведения затрат, выручки, объема производства и прибыли (CVP-анализ).
- Эта взаимосвязь формирует основную модель финансовой деятельности, что позволяет финансовому менеджеру использовать данный инструмент при краткосрочном планировании и оценке альтернатив.



Графическая модель



В точке критического объема (точки безубыточности) нет ни прибыли, ни убытка. Справа от нее – зона (область) прибыли.. Слева от критической точки – зона убытка.

На график нанесены переменные, постоянные, совокупные затраты (как сумма переменных и постоянных) и выручка. Пересечение совокупных затрат и выручки дает нам важный показатель – точка безубыточности





Аналитическая модель

Для анализа зависимости "затраты – объем – прибыль" используется формула:

$$П = Вр - ПерЗ - ПостЗ \quad (1)$$

П – прибыль. В критической точке прибыль равна 0.

Вр - выручка от реализации продукции (объем продаж), представляет собой произведение цены (*Ц*) на объем реализации в натуральном выражении (*О*).

ПерЗ - переменные затраты. Поскольку они зависят от объема производства, то их можно представить в виде произведения переменных затрат на единицу продукции *ПерЗед* и объема реализации в натуральном выражении (*О*).

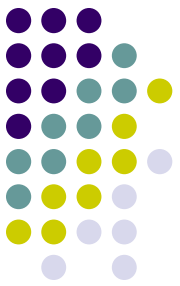
ПостЗ – постоянные затраты. Поскольку они находятся вне зависимости от объемов продаж в рассматриваемом диапазоне деловой активности, то их величина будет постоянна и при производстве одной штуки изделия и при полном объеме производства.

В расчете на единицу продукции формула принимает вид:

$$Ц * Оф = ПерЗед * Оф + ПостЗ \quad (2)$$

где *Оф* – фактический объем продаж в натуральном измерении.





Критические показатели

Формула (2) позволяет выразить следующие критические показатели:

1. Точка безубыточности (критическая точка)

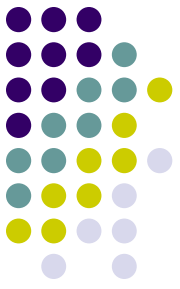
$$Q_b = \frac{ПостЗ}{Ц - ПерЗ_{...}}$$

где Q_b – безубыточный объем продаж (точка безубыточности, критическая точка).

Например, Q_b получилось 200 шт., значит если объем продаж будет меньше 200 шт., то результат деятельности будет убыток, а если больше, то прибыль



Точка безубыточности в стоимостном измерении

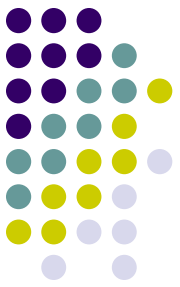


- В случае многономенклатурного производства, а также предприятий сферы услуг целесообразно рассчитывать безубыточный объем продаж в стоимостном выражении. Этот показатель называется **порог рентабельности**. Он показывает, на какую сумму нужно реализовать продукцию, чтобы предприятие не оказалось в убытке.

$$ПР = \frac{ПостЗ}{Вр - ПерЗ} * Вр$$



Другие критические показатели



2. Критический уровень постоянных затрат

$$\text{ПостЗкр} = \text{Оф} * (\text{Ц} - \text{ПерЗед})$$

Смысл этого расчета состоит в нахождении максимально допустимой величины постоянных затрат, которая покрывалась бы маржинальным доходом при заданном объеме продаж, ценой и уровнем переменных затрат на единицу. Если фактическое значение постоянных затрат превысит данную величину, то результатом деятельности предприятия будет убыток.



Другие критические показатели

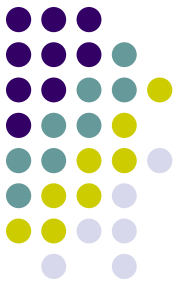


3. Критический уровень приведенных переменных затрат (*ПерЗедкр*).
- Приведенные переменные затраты – это затраты, рассчитанные на единицу произведенной продукции. Для предприятия важно знать данную величину: это позволяет более обоснованно формировать объемы производственных запасов сырья, материалов, топлива, выбрать наилучший объем и сроки поставки, цену и т.п.

$$\text{ПерЗедкр} = Ц - \frac{\text{ПостЗ}}{\text{Оф}}$$



Другие критические показатели



5. Критический уровень продажной цены (Ц_{кр}).

$$Ц_{кр} = \frac{ПостЗ}{Q_{\phi}} + ПерЗ_{ед}$$

- Установление цены ниже расчетной критической невыгодно для предприятия, поскольку в результате будет получен убыток.



Рентабельность продукции (ценовой коэффициент)



6. Ценовой коэффициент. Общая положительная величина прибыли не гарантирует, что каждый из видов продукции является прибыльным. Для выявления прибыльной и убыточной продукции необходим номенклатурный расчет – расчет ценовых коэффициентов по видам производимой продукции.

$$Ц_k = \frac{Ц - ПерЗ_{ед}}{Ц} * 100\%$$

- где: $Ц_k$ – ценовой коэффициент.
- Ценовые коэффициенты можно назвать аналогами показателей прибыльности продаж. Чем выше значение ценового коэффициента, тем выше прибыльность данной продукции – больше резерв покрытия общепроизводственных расходов и получения прибыли. Иными словами, наиболее выгодно продавать изделия с наибольшим ценовым коэффициентом.

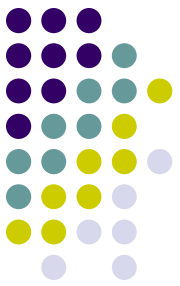


Практика 1.



- Решите следующие 3 задания в тетради, сфотографируйте решение и пришлите





Задание 1.

- Предприятие занимается производством хлебобулочных изделий
 - Затраты на покупку муки – 10000 руб.
 - Затраты на покупку яиц – 20000 руб.
 - Затраты на покупку дрожжей – 5000 руб.
 - Затраты на покупку соли – 3000 руб.
 - Затраты на покупку сахара – 12 000 руб.
 - Прочие ингредиенты – 7000 руб.
 - Амортизация оборудования – 2000 руб. в месяц
 - Аренда зданий – 30000 руб. в месяц
 - Зарботная плата производственного персонала – 40000 руб. в месяц
 - Зарботная плата АУП – 70000 руб. в мес.
 - Всего за месяц произведено – 20000 единиц изделий.
-
- Задание. Разделите затраты на переменные и постоянные.
 - Напишите ответ. Постоянные =Переменные =

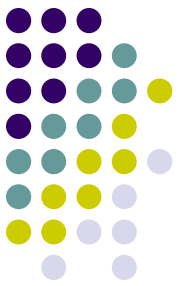


Задание 2.



- По условиям предыдущей задачи ответьте на следующие вопросы:
- 1.Какую цену необходимо установить, чтобы не оказаться в убытке.
- 2.Какую цену необходимо установить, чтобы получить прибыль 100000 руб.?
- 3.Какого размера превышения постоянных затрат нельзя допускать (при цене, полученной в п.2)?
- 4.Какова рентабельность этого продукта? (по ценовому коэффициенту)
- 5.Какова критическая величина приведенных переменных затрат?
- 6.Какой объем производства (продаж) обеспечит безубыточность деятельности (при цене, полученной в п.2)?
- 7.Определите, на какую сумму нужно реализовать продукции, чтобы не оказаться в убытке?
- Выполните необходимые расчеты и дайте экономическое обоснование полученным данным.





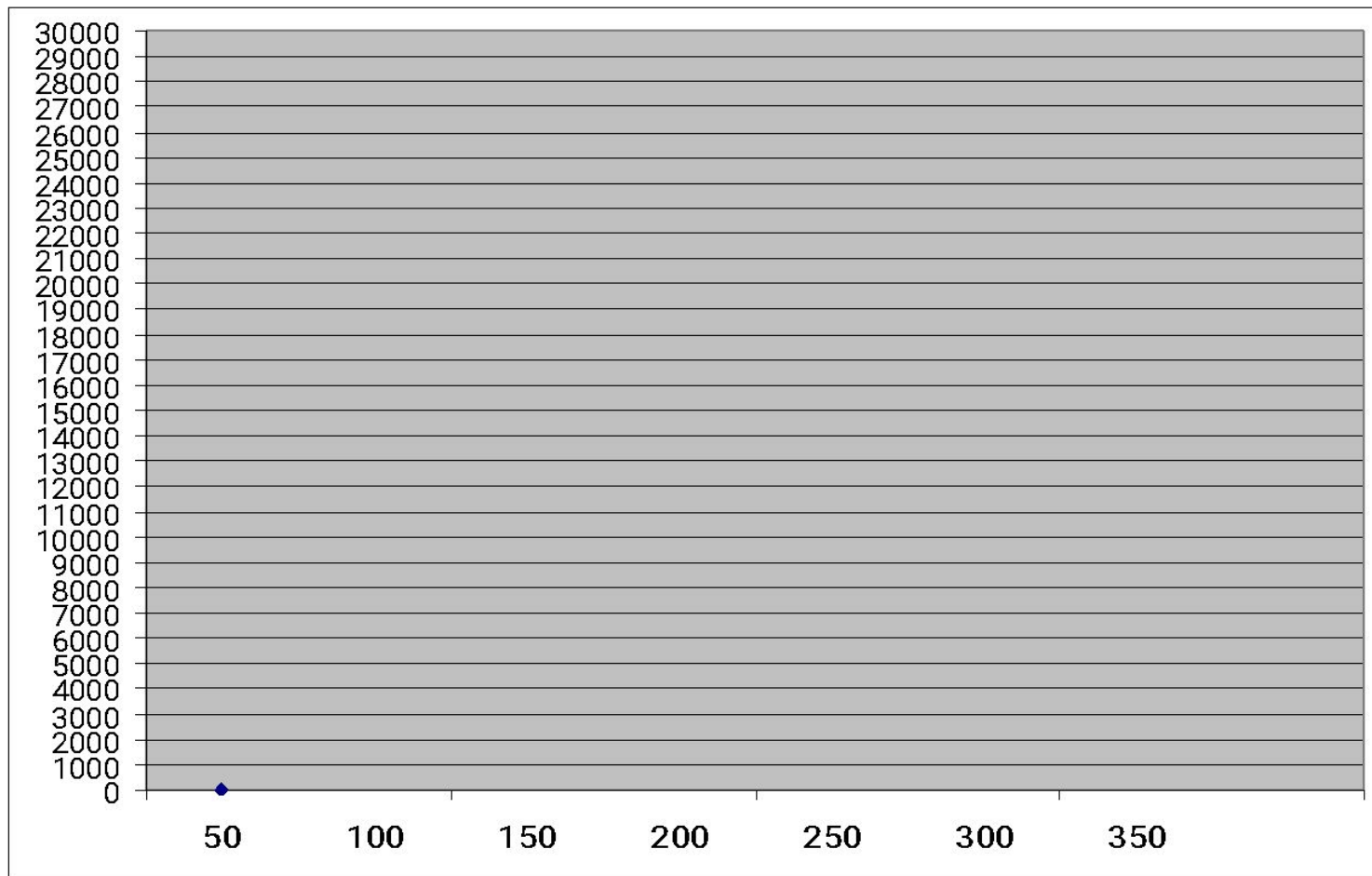
Задание 3.

- Для следующих данных постройте точку безубыточности графически и аналитически.
- Цена продукции – 100 руб
- Переменные на единицу – 60 руб.
- Постоянные затраты – 10000 руб.
- Постройте график, определите точку безубыточности графически, потом проверьте расчетом.
- Для построения графика по оси X – каждые 2 клеточки – это 100 штук, по оси Y – каждая клеточка – 1 т.р.
- Ваши оси будут выглядеть так (следующий слайд)

Видео урок по построению точки безубыточности есть тут:
<https://www.youtube.com/watch?v=HleKuZk5NBw>



Оси для графика. Каждый 2 клеточки по X – это 100, по Y – 1 клеточка – 1 т.р.





Благодарю за внимание!

