

Лекція 3

**Оцінка очікуваних витрат для
прогнозування та прийняття
управлінських рішень**

План заняття

1. **Методи оптимізації абсолютної величини витрат підприємства.**
2. **Оцінка очікуваних витрат та їх вплив на прийняття управлінських рішень.**
3. **Основні методи і технології бюджетування витрат та прогнозування прибутку підприємства**

ОПТИМІЗАЦІЯ – це процес надання будь-чому найвигідніших характеристик, співвідношень

ОПТИМІЗАЦІЯ ВИТРАТ означає максимальне зменшення витрат до рівня, коли їх буде достатньо для того, щоб це не впливало на якість товарів (робіт, послуг) та інші ключові показники діяльності підприємства, як правило, доходні



Оптимізація витрат підприємства спрямована на вирішення таких питань:



оцінка обґрунтованості
абсолютної величини витрат



відповідність абсолютної величини
витрат плановим обсягам



оцінка факторів формування
величини і структури витрат



своєчасне виявлення резервів
зменшення витрат



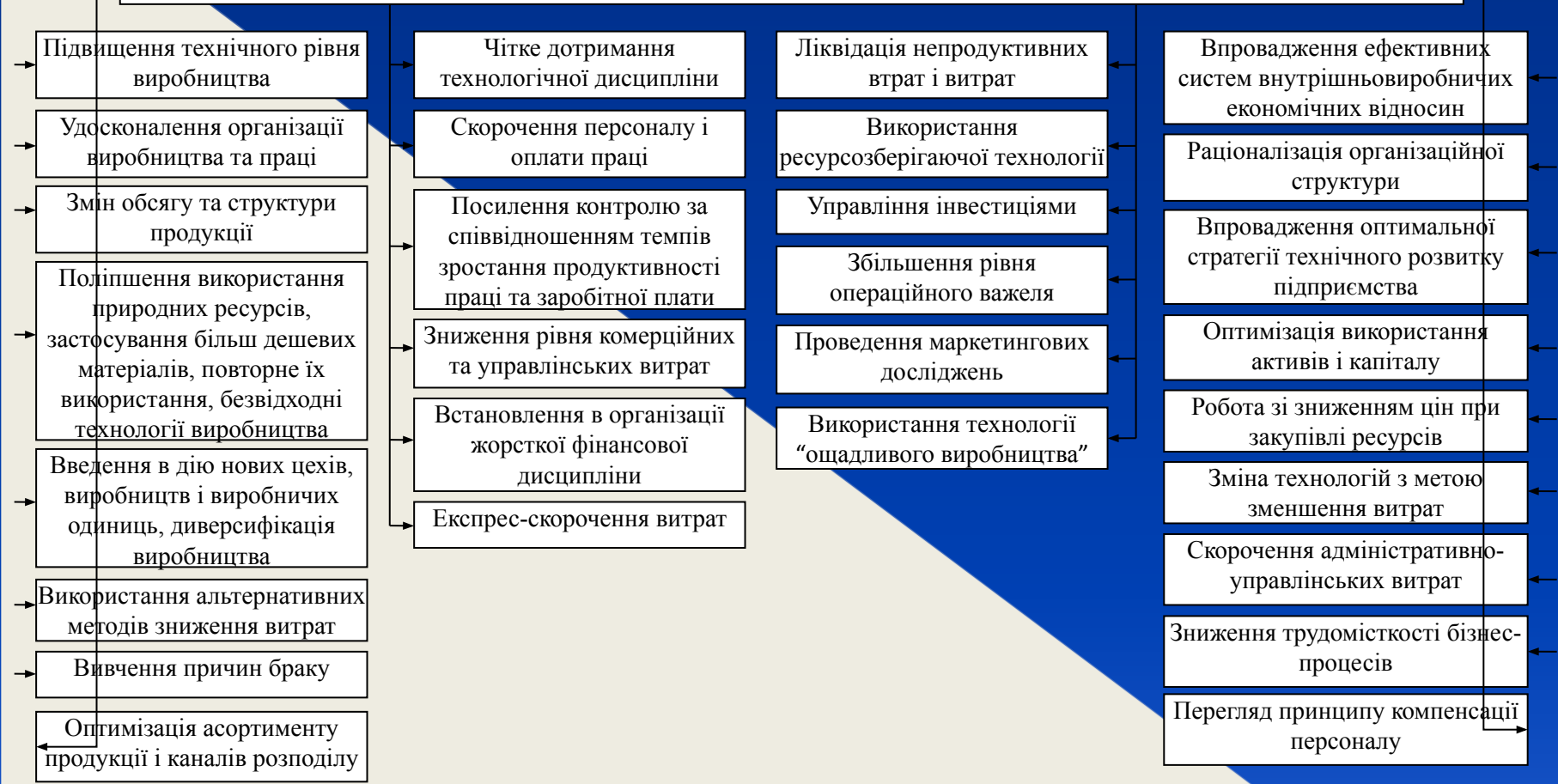
виявлення та обґрунтування
механізмів мобілізації таких
резервів

Оптимізація витрат підприємства є однією із технологій цільового планування прибутку

ПАРАМЕТРИ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

МЕТОД ОПТИМІЗАЦІЇ АБСОЛЮТНОЇ ВЕЛИЧИНИ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА є сукупністю фінансових, математичних та статистичних прийомів цільового моделювання фінансових процесів і показників, що дозволяє з прийнятним рівнем статистичної достовірності обґрунтовувати управлінські рішення щодо визначення абсолютної величини або структури витрат підприємства

ЗАХОДИ ОПТИМІЗАЦІЇ АБСОЛЮТНОЇ ВЕЛИЧИНИ ВИТРАТ



Класифікація витрат підприємства з метою оптимізації їх величини



надпріоритетні витрати



пріоритетні витрати



допустимі витрати



непотрібні витрати

Методи оптимізації величини витрат



Функціонально-вартісний аналіз

Таргет-костинг (target-costing)

Кайзен-костинг (kaizen-costing)

Точно в строк (just-in-time)

LCC-аналіз (Life Cycle Cost)

XYZ-аналіз


ABC-аналіз

Метод збалансованості

Бюджетування

ФВА - метод системного дослідження функцій окремого виробу або певного виробничо-господарського процесу, або ж управлінської структури, спрямований на мінімізацію витрат в сферах проектування, освоєння виробництва, збуту, промислового й побутового споживання при високій якості та граничній корисності


Перевага




наявність достатньо простих розрахункових і графічних методів, що дозволяють дати подвійну кількісну оцінку виявлених причинно-наслідкових зв'язків

Таргет-костинг (target-costing) - метод стратегічного управління витратами підприємства, який передбачає розрахунок цільової собівартості продукції виходячи із попередньо встановленої ціни, метою якого є забезпечення оптимізації витрат на виробництво

Переваги



дозволяє заздалегідь, до початку виробництва, знизити всі ризики, пов'язані з виробництвом і реалізацією продукції, або, відмовитися від них



відповідає вимогам стратегічного управління витратами і враховує зовнішні чинники впливу на параметри виробничої діяльності

Визначення величини цільового скорочення витрат на базі таргет-костингу



визначення можливої ціни реалізації одиниці продукції



визначення цільової собівартості продукції (за одиницю і в цілому)



порівняння цільової і планової собівартості продукції з метою встановлення величини цільового скорочення витрат



модернізація продукту та внесення поліпшень в процес виробництва для досягнення цільового скорочення витрат


Кайзен-костинг (kaizen-costing) - це цілісна система управління витратами, що підтримує стратегію оптимізації витрат, направлена на підвищення ефективності виробничих процесів і приводить до запланованих результатів

Перевага



забезпечує постійне зменшення витрат й утримання їх на заданому рівні

Недолік



необхідність мотивації працівників і корпоративної культури, що підтримує залучення персоналу в діяльність підприємства

Точно в строк (just-in-time) — метод організації руху матеріальних потоків таким чином, щоб усі матеріали і напівфабрикати надходили в необхідній кількості, у визначене місце і термін для виробництва, складання або реалізації готової продукції. При цьому страхові запаси підприємства не потрібні


Переваги



скорочення витрат на утримання складських запасів



скорочення часу проведення замовлень

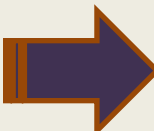


довгострокове планування для постачальників і покращення процесу збуту товарів



раціоналізація виробництва, яка досягається спеціалізацією постачальників

Недоліки

- 
- високі транспортні витрати;
 - висока залежність від одного постачальника
 - висока залежність від дотримання якості поставлених матеріалів;
 - потрібен постійний інформаційний обмін між постачальником та покупцем;
 - високі штрафи для постачальників через недотримання термінів поставок

LCC-аналіз (Life Cycle Cost) - метод за якого витрати визначають відповідно до процесу виробництва і продажу конкретного продукту протягом усього його життєвого циклу, які в подальшому співставляють з відповідними доходами. Планові витрати визначаються по кожній стадії життєвого циклу продукту (без поділу на періоди або з поділом за ним).

Переваги

→ дозволяє визначити витрати, які були понесені при виробництві конкретного виду продукції або здійснення виду діяльності на будь-який момент часу

→ дозволяє більш адекватно і обґрунтовано відобразити витрати підприємства на виробництво нового виду продукції і на підставі цього здійснювати управління ними

→ передбачає врахування впливу інфляції та застосування дисконтування грошових потоків при прийнятті рішень

Недоліки


-
- вимагає забезпечення точності інформації. Складнощі у забезпеченні точності інформації пов'язані, насамперед, з розподілом накладних витрат, які дуже умовно відносяться на собівартість конкретного, виду продукції;
 - відрізняється складнощами в сфері ідентифікації етапів життєвого циклу: для кожного етапу існують нормативні співвідношення між одержуваним доходом і витратами.
 - інформація, що використовується, може мати імовірнісний характер;
 - може потребувати витрат на отримання обширної додаткової інформації.

XYZ-аналіз - метод класифікації ресурсів компанії залежно від характеру їх споживання і точності прогнозування змін в їх потреби протягом певного тимчасового циклу


Переваги




значна кількість досліджуваних об'єктів



простота розрахунку та застосування аналізу, що не вимагає великих капіталовкладень



широкий спектр сфер застосування методики стосовно збутової діяльності: оцінка клієнтів, продукції, асортименту, сегментів діяльності та інші



дозволяє розраховувати та аналізувати значну кількість параметрів, що характеризують об'єкти дослідження



гнучкість застосування, можливість використання на різних рівнях управління.

Алгоритм проведення XYZ-аналізу

визначення коефіцієнтів варіації для аналізованих ресурсів

групування ресурсів відповідно до зростання коефіцієнта варіації

розподіл за категоріями X, Y, Z

КАТЕГОРІЯ X – ресурси характеризуються стабільною величиною споживання, незначними коливаннями в їх витратах і високою точністю прогнозу. Значення коефіцієнта варіації знаходиться в інтервалі від 0 до 10%

КАТЕГОРІЯ Y – ресурси характеризуються відомими тенденціями визначення потреби в них (наприклад, сезонними коливаннями) і середніми можливостями їхнього прогнозування. Значення коефіцієнта варіації – від 10 до 25%

КАТЕГОРІЯ Z – споживання ресурсів нерегулярне, будь-які тенденції відсутні, точність прогнозування невисока. Значення коефіцієнта варіації – понад 25%

графічне представлення результатів аналізу

АВС-аналіз – метод нормування і контролю за станом запасів, який полягає в розділенні номенклатури товарно-матеріальних цінностей, які підпадають під реалізацію, на три нерівномірних підмножини А, В, С на основі певного формального алгоритму

Переваги

▶ дозволяє виділити найбільш суттєві напрями діяльності

▶ дозволяє направити ділову активність в сферу підвищеної економічної значущості і одночасно знизити витрати в інших сферах за рахунок усунення зайвих функцій і видів робіт

▶ підвищити ефективність організаційних і управлінських рішень завдяки їх цільовій орієнтації

Алгоритм проведення АВС-аналізу

Вибір об'єкта аналізу

Визначення параметра, за яким буде проводитися аналіз об'єкта

Складання рейтингового списку об'єктів по спадаючій значимості параметра

Визначення груп А, В і С

Група А – об'єкти, сума часток з накопичувальним підсумком яких складає перші 50% від загальної суми значень параметрів

Група В – наступні за групою А об'єкти, сума часток з накопичувальним підсумком яких становить від 50 до 80% від загальної суми значень параметрів.

Група С – об'єкти, що залишилися, сума часток з накопичувальним підсумком яких становить від 80 до 100% від загальної суми значень параметрів

необхідно приділяти особливу увагу, постійно використовувати процедури контролю (моніторингу) і планування

необхідно здійснювати періодичний контроль та аналіз

Відсутність сенсу щоденного контролю та аналізу

Метод збалансованості – метод пов'язаний з тим, що цілі, які ставить перед собою компанія, завжди балансують з витратами

Передбачає застосування:

узагальненого кошторису прибутків і збитків та балансу доходів і витрат

методу розрахунку критичної точки (порогу рентабельності) виробництва та реалізації продукції (метод CVP: “витрати-обсяг-прибуток”), що дозволяє обґрунтувати величину беззбиткового обсягу продажів

методу граничного аналізу, що дозволяє визначати величину максимального прибутку виходячи з рівності граничного доходу (приросту виручки на одиницю продукту) граничним витратам (приросту витрат на одиницю продукту)

методу виробничої функції (типу функції Кобба-Дугласа), що дозволяє прогнозувати очікувані показники господарської діяльності за факторами витрат на оплату праці та капіталу

методу побудови подвійного бюджету, що дозволяє розділяти бюджет підприємства на поточний і стратегічний

2. Оцінка очікуваних витрат та їх вплив на прийняття управлінських рішень.



ОЦІНКА ОЧІКУВАНИХ ВИТРАТ – це процес визначення граничних витрат у відповідності до граничних доходів

МЕТА ОЦІНКИ ОЧІКУВАНИХ ВИТРАТ

пошук таких їх оптимальних співвідношень за структурою та обсягами, щоб збільшення витрат забезпечувало зростання доходів та прибутку підприємства



Принципи оцінки очікуваних витрат



Усі витрати повинні бути економічно виправданими



Дотримання такого мінімально допустимого рівня витрат, який би приносив максимально можливий дохід



Умовно-постійні витрати оцінюються у вартісному вираженні



Умовно-змінні витрати оцінюються за рівнем відношення до обсягу загального доходу підприємства



Узгодженість і однаковість віднесення витрат на той чи інший вид продукції або послуги, а також підрозділ при плануванні



Відносити витрати на собівартість продукції та послуг залежно від їх обсягів виробництва та реалізації



Визначати склад витрат з використанням єдиного алгоритму розрахунків

ЕТАПИ ОЦІНКИ ОЧІКУВАНИХ ВИТРАТ

<i>Назва етапу</i>	<i>Коротка характеристика</i>
Етап 1. Аналітичні розрахунки	Здійснюється розподіл фактичних витрат за звітний період на умовно-постійні витрати та умовно-змінні витрати
Етап 2. Оцінка очікуваних витрат	Проводиться власне оцінка (планування) очікуваних витрат та обґрунтування їх розподілу за статтями та ефективності в цілому по підприємству
Етап 3. Перевірка допустимості витрат	Проводиться порівняння запланованих обсягів витрат з гранично можливими витратами, граничними доходами та прибутком
Етап 4. Прийняття управлінських рішень щодо очікуваних витрат	Розробляються заходи щодо управління витратами з урахуванням їх оптимізації та ефективності
Етап 5. Порівняння відносних показників витрат	Проводиться порівняння відносних показників витрат і витрат на одиницю продукцію, обсяг реалізації

Етап 2. Оцінка очікуваних витрат

Визначення умовно-постійних витрат з коригуванням на індекс інфляції


ОЦІНИТИ умовно-змінні витрати

$$УЗВ = \frac{\text{Рівень УЗВ (\%)}}{100} \times ПВ,$$


УЗВ – умовно-змінні витрати.

ПВ – плановий розмір виручки (обсягу виробництва).

Етап 3. Перевірка допустимості витрат



визначається бажаний рівень прибутку, з урахуванням запланованих відносних показників його розподілу та використання



на основі розрахованих джерел отримання прибутку (виручки від реалізації та інших шляхів надходжень), які розглядаються на цьому етапі як граничні, визначаються допустимі обсяги витрат у плановому періоді

$$V_{\Gamma} = D_{\text{осн}} + D_{\text{п}} - \Pi_{\text{п}} - V_{\text{п}}$$

V_{Γ} – обсяг допустимих граничних витрат, грн.;

$D_{\text{осн}}$ – загальні доходи від основної діяльності (без урахування сировини), грн.;

$D_{\text{п}}$ – позареалізаційні доходи, включаючи операційні доходи, грн.;

$\Pi_{\text{п}}$ – плановий обсяг прибутку від основної діяльності, грн.;

$V_{\text{п}}$ – позареалізаційні витрати, грн.

Вдалої підготовки
до практичних
занять 😊