

СПбГУ
Экономический факультет



ПОВЫШЕНИЕ
ЭФФЕКТИВНОСТИ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ
ПУТЁМ
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ
СИСТЕМЫ
УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЁТА

(НА ПРИМЕРЕ ЗАО «ИЖОРА-ЭНЕРГОСБЫТ»)

Выполнил:

Бакалавриант 4 курса, ЭФиУИ-43
группы

Фаткулина Анастасия Андреевна

Научный руководитель:

Доцент, к. э. н.

Колышкин Александр Викторович

Цель и задачи исследования



Цель

разработка и совершенствование методов сбора, систематизации и анализа информации, аккумулируемой в системе управленческого учёта, с целью повышения эффективности деятельности конкретного предприятия

Задачи

1

Выявление возможных направлений повышения эффективности деятельности

2

Определение существующих возможностей управленческого учёта и разработка новых методов и инструментов, способствующих повышению эффективности деятельности

3

Приложение разработанных методов и инструментов к деятельности конкретного предприятия и анализ полученных результатов

Направления повышения эффективности деятельности и управленческий учёт

Отдельный вид
выпускаемой
продукции
(группы товаров)

Отдельные
операции или
функции

Конкретный клиент
(сегмент
потребителей)

Предприятие в
целом

“

Управленческий учёт –

это информационная система, которая обеспечивает менеджеров компании данными об объектах управления для принятия управленческих решений (сюда относятся фактическая, плановая, прогнозная информация, экспертные оценки, а также другие сведения)

”

Эффективность конкретного клиента (сегмента потребителей)



Анализ доходности клиента–

анализ генерируемой клиентом выручки и затрат на привлечение, обслуживание этого клиента, а также производство и реализацию ему продукции за определённый период времени

Необходимо принимать во внимание лишь те расходы и доходы, которые могут быть ассоциированы с данным конкретным клиентом

Эффективность конкретного клиента (сегмента потребителей)

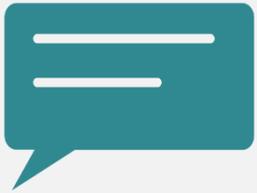
Анализ доходности клиента–

анализ генерируемой клиентом выручки и затрат на привлечение, обслуживание этого клиента, а также производство и реализацию ему продукции за определённый период времени

Необходимо принимать во внимание лишь те расходы и доходы, которые могут быть ассоциированы с данным конкретным клиентом

Эффективность конкретного клиента (сегмента потребителей)

Анализ доходности клиента–



анализ генерируемой клиентом выручки и затрат на привлечение, обслуживание этого клиента, а также производство и реализацию ему продукции за определённый период времени

Необходимо принимать во внимание лишь те расходы и доходы, которые могут быть ассоциированы с данным конкретным клиентом

Количественное измерение величины дохода от клиента

Маржинальный доход клиента = $\left(\begin{array}{l} \text{Цена реализации} \\ \text{продукции} \\ \text{клиенту} \end{array} - \begin{array}{l} \text{Переменные} \\ \text{затраты на} \\ \text{единицу} \\ \text{продукции,} \\ \text{реализованной} \\ \text{клиенту} \end{array} \right) \times \begin{array}{l} \text{Объём} \\ \text{реализации} \\ \text{продукции} \\ \text{клиенту} \end{array} - \begin{array}{l} \text{Затраты на} \\ \text{привлечение} \\ \text{клиента} \end{array} - \begin{array}{l} \text{Затраты на} \\ \text{обслуживание} \\ \text{клиента} \end{array}$

Оценка дебиторской задолженности

- Величина ДЗ
- Возраст ДЗ
- Обеспечение и гарантии возврата
- Соблюдение сроков и других условий

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности = $\frac{\text{Выручка от реализованной продукции клиенту}}{\text{Средняя величина ДЗ клиента}}$

Период оборачиваемости дебиторской задолженности = $\frac{\text{Средняя величина ДЗ клиента}}{\text{Выручка от реализованной продукции клиенту}}$

X365

Методика проведения анализа доходности клиентов

1 Сегментация потребителей / выделение потребителя

2 Сбор информации по каждому потребителю / сегменту

Определение объёма продукции

Определение цены реализации продукции

Определение переменных затрат на единицу реализованной продукции

Определение затрат, связанных с привлечением и/или удержанием потребителя / сегмента

Определение средней величины дебиторской задолженности клиента за период

3

Расчёт маржинального дохода каждого сегмента / потребителя.
Выявление прибыльных, менее прибыльных и убыточных сегментов / потребителей.

Анализ каждой категории

4

Оценка платёжной дисциплины клиента.
Анализ причин просрочек выплат.
Разработка стратегий снижения просрочек и сокращения периода задолженности

5

Разработка стратегий максимизации дохода от прибыльных потребителей / сегментов и минимизации убытка от убыточных потребителей / сегментов

6

Оценка влияния выбранных стратегий на эффективность деятельности предприятия

Тарифно-ценовое меню ЗАО «Ижора-Энергосбыт»

		Тариф 1 С плани- рованием	Тариф 2 Без плани- рования	Тариф 3 Безлимит- ный
ВН	Высокое напряжени е <i>От 110 кВ</i>	1ВН	-	3ВН
СН 1	Среднее первое напряжени е <i>35 кВ</i>	-	-	-
СН 2	Среднее второе напряжени е <i>20 кВ – 1 кВ</i>	1СН	2СН	3СН
НН	Низкое напряжени е <i>0,4 кВ и ниже</i>	1НН	2НН	3НН



Потребители электроэнергии ЗАО «Ижора-Эренргосбыт»

Количество потребителей

89

Число
потребителей



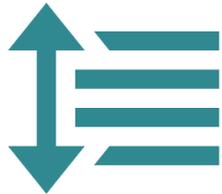
82

Число
действующих
потребителей

Объёмы потребления электроэнергии (минимальный, средний, максимальный)



32 кВт·ч

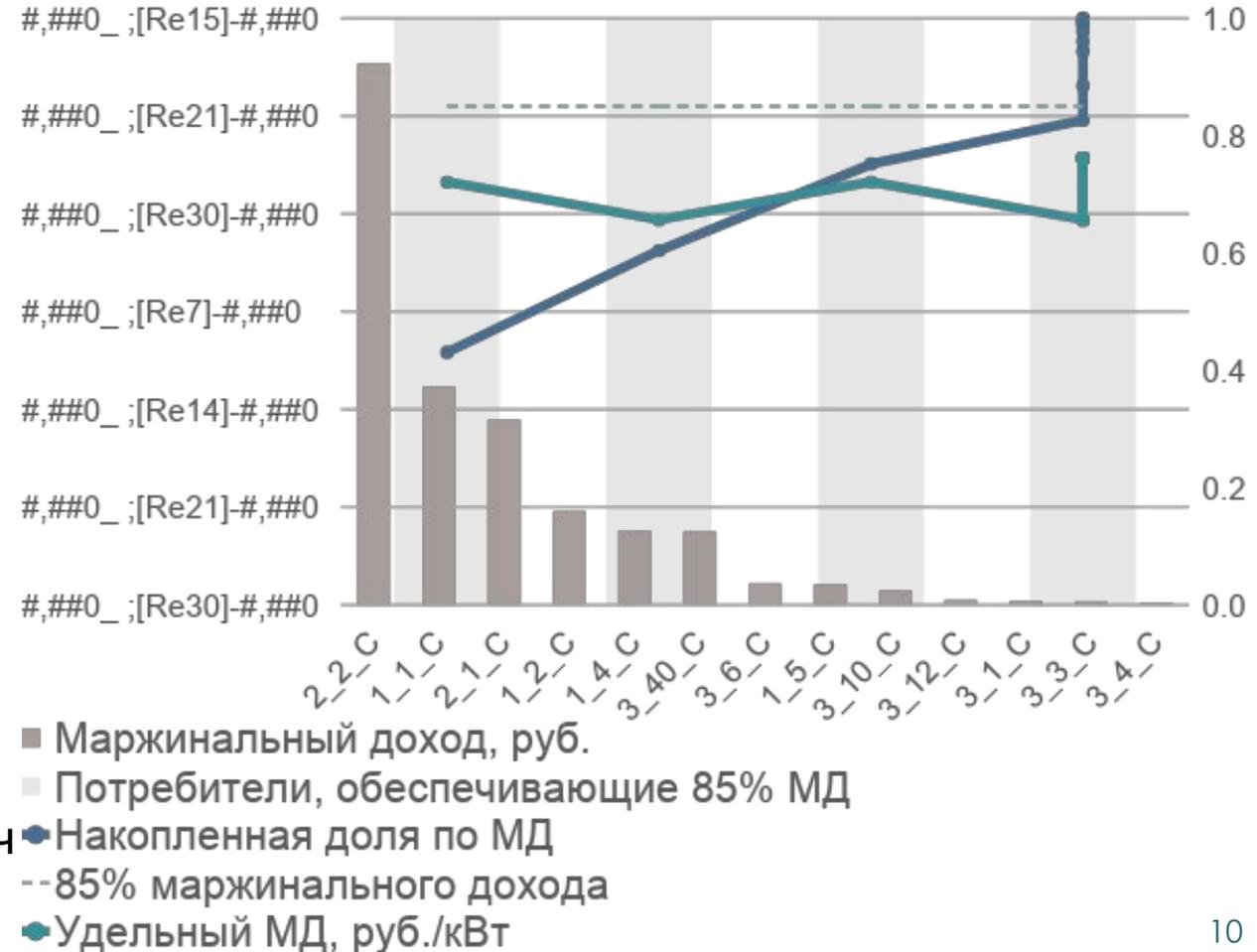


35 547 кВт·ч



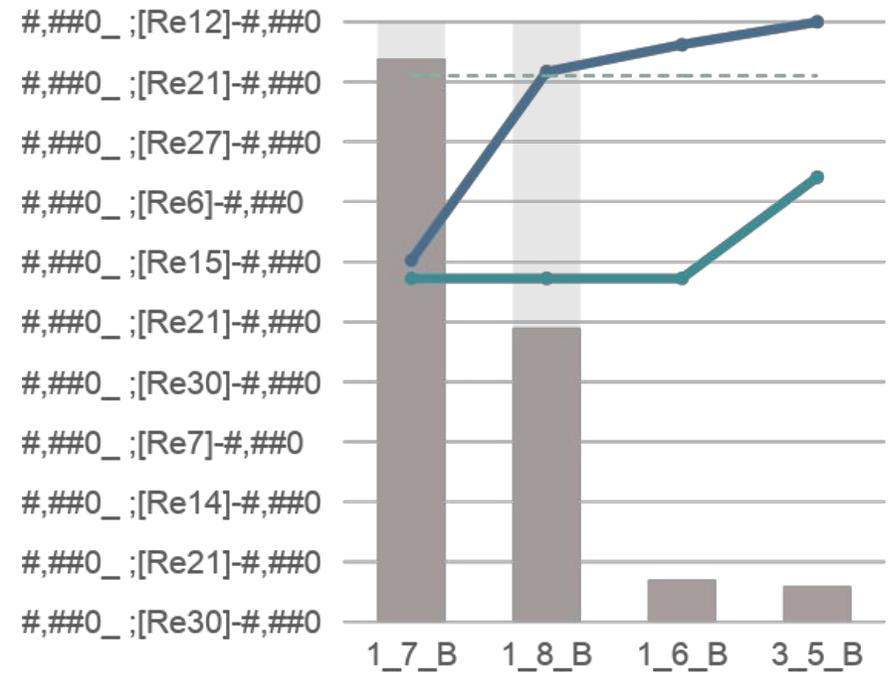
819 747 кВт·ч

Распределение потребителей со средним напряжением по маргинальному доходу

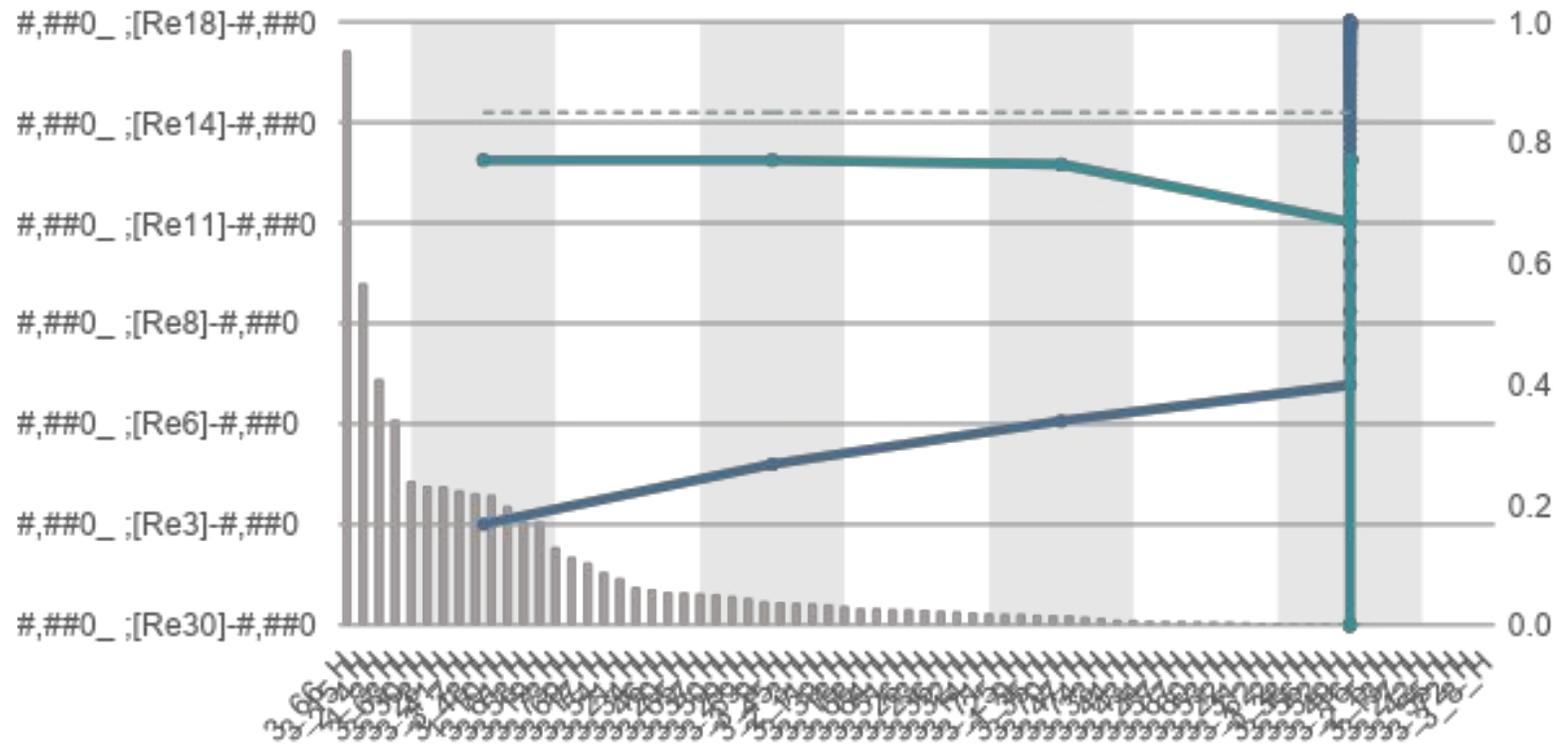


Распределение потребителей с высоким и низким напряжением по маржинальному доходу

Высокое напряжение



Низкое напряжение



- Маржинальный доход, руб.
- Накопленная доля по МД
- Удельный МД, руб./кВт

Пути повышения эффективности деятельности

Повышение удельного маржинального дохода потребителей путём



Цены реализации



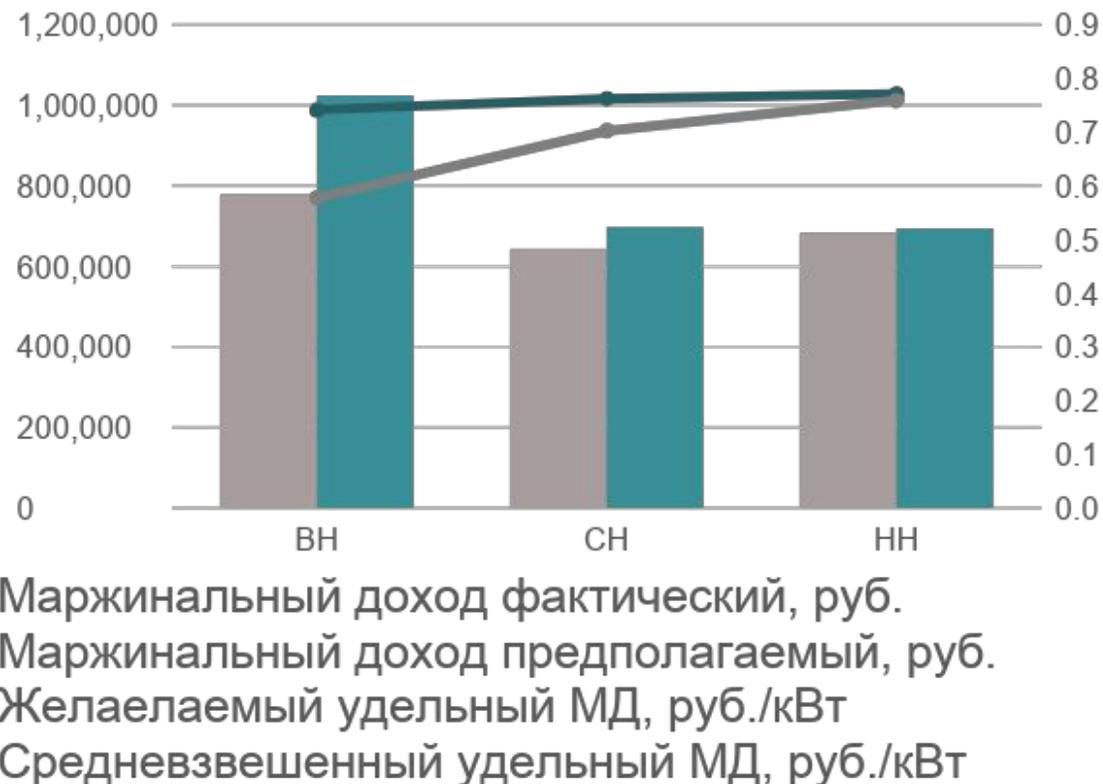
Затрат на закупку

Перераспределение структуры потребителей



– перевод потребителей на тарифы с более высоким удельным маржинальным доходом

Оптимизация структуры потребителей



При прежнем уровне объёма реализации рост маржинального дохода в сумме составил 310 220 руб., или 14,7%.

Выводы по повышению эффективности конкретного клиента (сегмента потребителей)

- 1** С целью повышению эффективности конкретного клиента / сегмента потребителей был разработан такой инструмент управленческого учёта как анализ доходности клиента, основным показателем которого является маржинальный доход клиента, а также дебиторская задолженность
- 2** Анализ доходности клиентов позволяет выявлять рентабельных и убыточных клиентов, на его основе можно разработать стратегии снижения затрат на каждого клиента и повышения доходов, получаемых от каждого клиента
- 3** Анализ доходности потребителей ЗАО «Ижора-Энергосбыт» позволил выявить наиболее ценных клиентов и наиболее выгодные для компании тарифы (Тариф 3НН, Тариф 3СН и Тариф 3ВН)
- 4** Был выявлен потенциал повышения уровня маржинального дохода на 15%. Добиться этого возможно несколькими путями, в частности: путём перевода потребителей на тарифы с наиболее высоким удельным маржинальным доходом, либо путём повышения удельного маржинального дохода в рамках тарифов

СПбГУ
Экономический факультет



ПОВЫШЕНИЕ
ЭФФЕКТИВНОСТИ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ
ПУТЁМ
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ
СИСТЕМЫ
УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЁТА

(НА ПРИМЕРЕ ЗАО «ИЖОРА-ЭНЕРГОСБЫТ»)

Выполнил:

Бакалавриант 4 курса, ЭФиУИ-43
группы

Фаткулина Анастасия Андреевна

Научный руководитель:

Доцент, к. э. н.

Колышкин Александр Викторович

Выводы (1/2)

1

Основой для повышения эффективности выпускаемой продукции является анализ себестоимости продукции, который должен проводиться по методу абсорбционного учёта

2

Метод ABC позволяет более обоснованно распределять косвенные затраты. На его основе возможен контроль деятельности центров ответственности, а также анализ цепочки бизнес-процессов с точки зрения ресурсоёмкости.

3

Анализ доходности клиента базируется на показателе маржинального дохода клиента. Дополнением к нему может служить анализ данных о дебиторской задолженности клиента

Выводы (2/2)

4

Нормативы необходимо выставлять по центрам ответственности, разбивая при этом деятельность каждого центра ответственности на отдельные задачи.

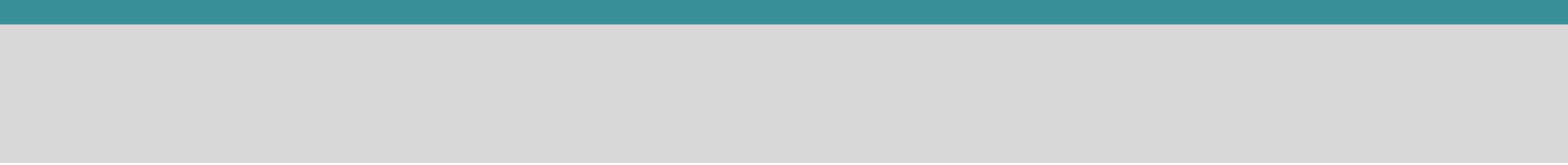
Нормативы и планы должны включать количественные (стоимость и объём ресурсов) и качественные показатели (время выполнения операции, процент брака и т. д.).

5

Анализ доходности клиентов компании ЗАО «Ижора-Энергосбыт» позволил выявить наиболее ценных клиентов и наиболее выгодные тарифы. Перевод потребителей на тарифы с более высоким маржинальным доходом позволил повысить совокупный маржинальный доход компании на 15%.

6

Был разработан метод анализа отклонений фактической величины маржинального дохода от плановой (по принципу цепной подстановки). Анализ показал, что на отклонение величины маржинального дохода (+12%) повлияли: снижение цены закупки (63%), рост цены реализации (89%) и снижение объёма закупки и реализации (13%).



Эффективность отдельного вида выпускаемой продукции или группы товаров

Характеризуется экономическим вкладом данного товара при определённом объёме его производства в прибыль компании за отчётный период

$$\frac{\text{Экономический эффект}}{\text{Расходы}} \rightarrow \frac{\text{Цена} \times \text{Объём}}{\text{Затраты}}$$

Оценка критического объёма продаж

“

Критический объём продаж –

объём продукции, доходы от продажи которой в точности покрывают совокупные расходы на её производство и реализацию, обеспечивая тем самым нулевую прибыль.

”

Оценка критического объёма продаж

$$\text{Критический объём продаж} = \frac{\text{Постоянные}}{\text{Цена} - \text{Переменные затраты}}$$



$$\text{Стоимость критического объёма продаж} = \frac{\text{Постоянные}}{\frac{\text{Удельный маржинальный доход}}{\text{Цена}}} = \frac{\text{Постоянные}}{\text{Норма удельного маржинального дохода}}$$

Метод калькуляции себестоимости

Затраты

Отношение

Учёт

Метод расчёта

Прямые

Один
объект
(продукт)



На
себестоимость
объекта

Абсорбционный
учёт
и
директ-костинг

Косвенные

Несколько
объектов
(продуктов)



или



На финансовый
результат

На
себестоимость
объекта

Директ-костинг

Абсорбционный
учёт

Метод полного учёта затрат (абсорбционный учёт)
позволяет лучше управлять затратами

Эффективность выполнения отдельных операций или функций

Системы распределения
косвенных затрат

Традиционная

Функциональная (ABC)



База распределения (драйвер)

Единая для всех затрат

Индивидуальная для каждого вида
деятельности

“

Центр ответственности –

организационная единица, за деятельность которой
ответственность несёт специально выделенный менеджер

”

Эффективность конкретного клиента (сегмента потребителей)

“

Анализ доходности клиента–

анализ генерируемой клиентом выручки и затрат на привлечение, обслуживание этого клиента, а также производство и реализацию ему продукции за определённый период времени

”

Необходимо принимать во внимание лишь те расходы и доходы, которые могут быть ассоциированы с данным конкретным клиентом

Обеспечение обратной связи и планирование нормативов

Нормативы и планы обеспечивают взаимосвязь менеджеров и исполнителей

Нормативы и планы выставляются по центрам ответственности

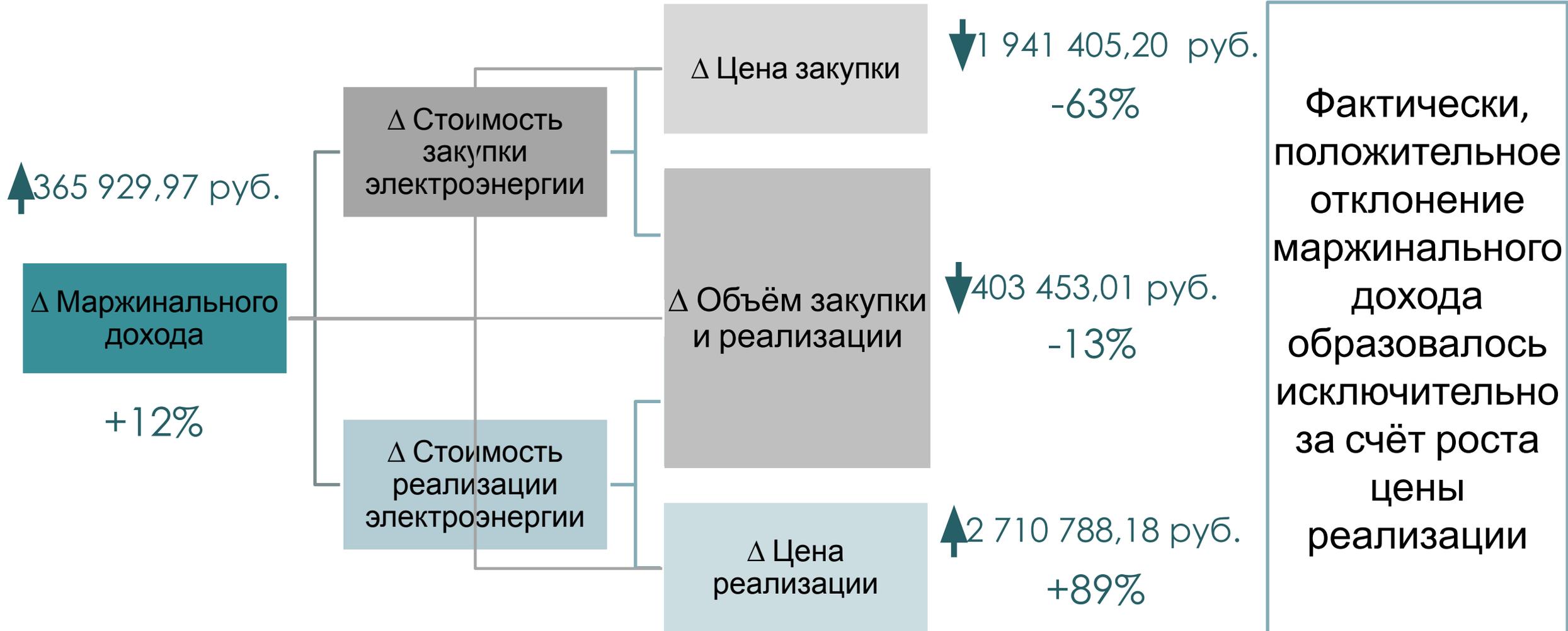
Операции каждого центра ответственности – основа определения нормативов

Включают в себя количественную и качественную информацию

Центр ответственности								
	Ресурс 1	Ресурс 2	Ресурс ...	Ресурс m				
Операция А	Норма 1А	Норма 2А	Норма ...А	Норма mА	Показатель 1А	Показатель 2А	Показатель ...А	Показатель nА
Операция В	Норма 1В	Норма 2В	Норма ...В	Норма mВ	Показатель 1В	Показатель 2В	Показатель ...В	Показатель nВ
Операция ...	Норма 1...	Норма 2...	Норма	Норма m...	Показатель 1...	Показатель 2...	Показатель	Показатель n...
Операция k	Норма 1k	Норма 2k	Норма ...k	Норма mk	Показатель 1k	Показатель 2k	Показатель ...k	Показатель nk

Нормативы и планы составляют основу для проведения план-фактного анализа и анализа отклонений

Анализ отклонений фактической величины маржинального дохода от плановой



СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ (1/2)

1. Налоговый кодекс Российской Федерации. Части первая и вторая. : в ред. Федеральных законов от 13 июля 2015 г. № 214-ФЗ, 232-ФЗ // М. : Проспект, КноРус, 2015. – 1040 с.
2. Федеральный закон № 25-ФЗ от 26 марта 2003 г. «Об электроэнергетике» // URL : http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_41502/ (дата обращения : 1.12.2015 г.)
3. Постановление Правительства РФ № 1172 от 27.12.2010 г. «Об утверждении правил оптового рынка электрической энергии и мощности и о внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации по вопросам организации функционирования оптового рынка электрической энергии и мощности» // URL : http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_112537/92d969e26a4326c5d02fa79b8f9cf4994ee5633b/ (дата обращения : 06.12.2015 г.)
4. Абакаров, Р. К. Эффективность внутрифирменного планирования на предприятиях торговли / Р. К. Абакаров // Известия Кабардино-Балкарского научного центра РАН. – 2013. № 1 (51). – С. 71-74.
5. Баканов, М. И. Теория экономического анализа: Учебник – 4-е изд., перераб. и доп. / М. И. Баканов, А. Д. Шеремет – М. : Финансы и статистика, 2002. – 416с.
6. Бойко, И. П. Лекции по курсу «Экономика предприятия и предпринимательства». Лекция 6: Затраты предприятия. / И. П. Бойко, - СПб. : Издательский центр экономического факультета СПбГУ, 2013. – 47 с.
7. Друри, К. Управленческий и производственный учет: учебный комплекс для студентов вузов / К. Друри, пер. с англ. В. Н. Егоровой. – 6-е изд. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 1423 с.
8. Ендовицкий, Д. А. Экономический анализ активов организации : учебник / Д. А. Ендовицкий [и др.] ; под. ред. Д. А. Ендовицкого. – М. : Эксмо, 2009. – 608 с.
9. Ермакова, Н. А. Взаимосвязь и отличительные особенности анализа косвенных затрат по методу стандарт-кост и АВВ-методу / Н. А. Ермакова // Экономический анализ: теория и практика. – 2005. №15 (48). – С. 47-50.
10. Каверина, О. Д. Управленческий учёт: системы, методы, процедуры / О. Д. Каверина. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 352с.
11. Каплан, Р. С. Функционально-стоимостной анализ: практическое применение : монография / Р. С. Каплан, Р. Купер. – М. : Вильямс, 2008. – 352 с.
12. Керимов, В. Э. Система учёта «Стандарт-кост»: Лекция : учебное пособие для специальности 060500 «Бухгалтерский учёт и аудит» / Керимов В. Э., Крятов М. С., Епифанов А. А. – М. : Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2001. – 30 с.
13. Ковалев, В. В. Корпоративные финансы и учёт: понятия, алгоритмы, показатели : учебное пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. / Ковалев В. В., Ковалев Вит. В. – М. : Проспект, 2013. – 880 с.
14. Ковалев, В. В. Финансовый анализ: методы и процедуры : монография. – В. В. Ковалев.- М. : Финансы и статистика, 2005. – 560 с.
15. Ковалев, В. В. Финансовый менеджмент: теория и практика : монография. – 3-е изд., перераб. и доп. / В. В. Ковалев. – М. : Проспект, 2014. – 1104 с.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ (2/2)

16. Кувшинов, М. С. Анализ соответствия методов управления затратами актуальным задачам управления / М. С. Кувшинов, Н. В. Киреева // Экономический анализ: теория и практика. – 2014. №17 (368). – С. 37-46.
17. Рассказова-Николаева, С. А. Управленческий учёт : учебное пособие / С. А. Рассказова-Николаева, С. В. Шебек, Е. А. Николаев. – СПб. : Питер, 2013. – 496с.
18. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник - 5-е изд., перераб. и доп / Г. В. Савицкая. – М. : ИНФА-М, 2011. – 536 с.
19. Сыроежко, В. В. Методика СВР-анализа при контроллинге операционной деятельности организации / В. В. Сыроежко, М. А. Гончарова // Вестник Белгородского университета потребительской кооперации. – 2009. №3. – С. 87-95.
20. Управленческий учёт: официальная терминология СИМА / А. Д. Шермет [и др.] ; под ред. А. Д. Шермет, пер. с англ. О. Е. Николаевой, Т. В. Шишковой. – М. : ИД ФБК-ПРЕСС, 2004. – 200 с.
21. Хорнгрен, Ч. Управленческий учёт: монография / Ч. Хорнгрен, Дж. Фостер, Ш. Датар. –10-е изд. – СПб. : Питер, 2005. – 1008 с.
22. Шулятьев, Ю. В. Внутрифирменные факторы повышения эффективности деятельности предприятия / Ю. В. Шулятьев // Вестник Российской академии естественных наук. – 2013. №17 (2). – С. 58-61.
23. Экономика предприятия : учебник для вузов / Х. Ширенбек; пер. с нем. под. общ. ред. И. П. Бойко, С. В. Валдайцева, К. Рихтера. – 15-е изд. – СПб. : Питер, 2005. – 848 с.
24. Epstein. M. J. Customer Profitability Analysis : Management accounting guideline // The Society of Management Accountants of Canada, 2000. – P. 32.
25. Handbook of Management Accounting Vol. 1 / Ch. S. Chapman [et al.]. – Oxford: Elsevier, 2007. – P.546.
26. Harvey, J. Customer profitability analysis : Topic gateway series No. 55 // The Chartered Institute of Management Accountants. – 2009.
27. Innes, J. The Handbook of Management Accounting / J. Innes – 3rd edition – Oxford: CIMA Publishing, 2005 – 1000 p.
28. Kaplan, R. S. The Evolution of Management Accounting / R. S. Kaplan // The Accounting Review. – 1984. Vol. 59. № 3. – P.390.
29. Pickering, M. E. Using Customer Profitability Information to Drive the Bottom Line // Australian Institute of Chartered Accountants. -1999. Vol. 70 №2. – P. 32.
30. Scarlett, B. Are they always right? / B. Scarlett // CIMA insider. – 2003. №5. – P.26
31. URL: <https://www.atsenergo.ru/> (Дата обращения 1.03.2016 г.)
32. URL: <http://www.lenenergo.ru/> (Дата обращения 1.03.2016 г.)
33. URL: <http://www.spark-interfax.ru/>, (Дата обращения: 15.09.2015 г.)

Методика анализа доходности клиентов (1/2)

1

Сегментация потребителей / выделение потребителя

2

Сбор информации по каждому потребителю / сегменту

Определение объёма продукции

Определение цены реализации продукции

Определение переменных затрат на единицу реализованной продукции

Определение затрат, связанных с привлечением и/или удержанием потребителя / сегмента

Определение средней величины дебиторской задолженности клиента за период

Методика анализа доходности клиентов (2/2)

3

Расчёт маржинального дохода каждого сегмента / потребителя.
Выявление прибыльных, менее прибыльных и убыточных сегментов / потребителей.
Анализ каждой категории

4

Оценка платёжной дисциплины клиента. Анализ причин просрочек выплат.
Разработка стратегий снижения просрочек и сокращения периода задолженности

5

Разработка стратегий максимизации дохода от прибыльных потребителей / сегментов и минимизации убытка от убыточных потребителей / сегментов

6

Оценка влияния выбранных стратегий на эффективность деятельности предприятия

Алгоритм введения ABC

1 Определение видов деятельности

2 Обобщение косвенных затрат по видам деятельности

3 Выбор соответствующих факторов, с помощью которых затраты по видам деятельности будут распределяться по объектам (продуктам / потребителям) – драйверов косвенных затрат

4 Распределение затрат по видам деятельности на отдельные объект