

Важные управленческие решения

Спикер:

Татьяна Балтер – руководитель практики управленческого учета **АКГ «Правовест Аудит»** - 16 место RAEX, эксперт международной академии менеджмента, более 20 лет опыта в финансовой сфере (производство, оптовая торговля, розничные сети и др.), автор канала «Экономика простыми словами» на YouTube.



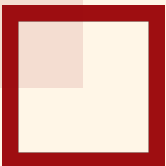


Управление издержками: расставляем приоритеты

Уберечь свои деньги стоит больших трудов, чем добыть их.

Мишель де Монтень

PL	Данные PL	уд.вес, %
Выручка - итого, в т.ч.	880 000	100%
Расходы - итого	780 000	89%
Переменные	370 000	42%
Себестоимость материалов	320 000	36%
Коммерческие	50 000	6%
Постоянные	410 000	47%
Аренда	100 000	11%
Расходы на ФОТ	240 000	27%
Реклама	40 000	5%
Прочие расходы	30 000	3%
Прибыль до налогообложения	100 000	11%





1 шаг – это измерение текущих издержек на единицу, заказ. Расчет юнит - экономики

Пример 1:

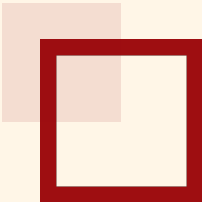
Компания производит металлоконструкции для строительства и ремонта
Нормы расхода металла не обновлялись с 2018 г. За это время компания начала использовать профиль другой конфигурации, который тяжелее, но расходуется в меньшем количестве. Себестоимость по-прежнему формируется по нормам расхода 2018 г, отклонение за 2021 г составило 8% (завышение себестоимости)

Решение: обновить калькуляции, сделать ревизию используемых материалов, уточнить нормо-часы и т.п.

Пример 2:

Компания по оптовой продаже хозтоваров распределяет транспортные расходы пропорционально стоимости товара, при этом стоимость транспортировки реально зависит от количества паллет и веса. Соответственно, себестоимость дорогого мелкоштучного товара завышается, а крупногабаритный дешевый товар в действительности оказывается дороже.

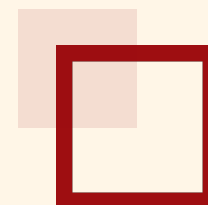
Решение – изменить подход к распределению транспортных расходов и перераспределить ресурсы в пользу дорогого мелкоштучного товара





2 шаг – Список рисков, стресс-тест, анализ «что-если»

Риск	Последствия	План мероприятий	Ожидаемый результат	Ответственный и срок исп.
Изменение валютного курса	Рост себестоимости закупки сырья, товаров	ABC-XYZ-анализ продаж и оптимизация ассортимента продукции	Сокращение оборотного капитала с сохранением суммарной маржи, вывод низкомаржинальных и слабооборачиваемых запасов	Ф.И.О, 05.04.22
Санкции	Блокировка/ограничение импортных поставок	<ul style="list-style-type: none">• Импорт-замещение• Изменение логистики• Увеличение страхового запаса	<ul style="list-style-type: none">• Новые поставщики• дополнительные логистические издержки• Уменьшение количества продаж, повышение цен	/=/
Падение спроса	Увеличение доли косвенных расходов в структуре общих издержек	Ревизия косвенных расходов по статьям затрат и подразделениям Ревизия загрузки производственных мощностей	Скидки от поставщиков услуг Сокращение расходов на эксплуатацию, персонал, рекламу и т п	Руководители подразделений





- Шаг 3 - Корректировка плана выручки: какие риски необходимо учесть и как оценить эти риски?

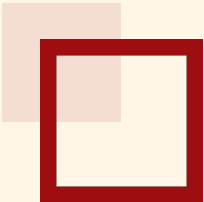
Пример 3. Компания занимается дистрибьюцией бытовой химии через разные каналы продаж.

Товарный запас от 2х до 4х месяцев в зависимости от категории товара. Поставки еженедельно, последняя поставка в 2 раза дороже предыдущей из-за роста курса евро.

Стоимость логистики выросла в 1,5 раза, а сроки поставки увеличились с одной до 3 х недель

Риск	Инструменты оценки влияния
падение спроса из-за увеличения цены продажи	анализ исторических данных по маркетинговым акциям, мониторинг рынка
падение маржи из-за увеличения стоимости логистики и хранения	расчет точки безубыточности
увеличение объема продаж из-за ажиотажного спроса	расчет потребности в оборотном капитале

Решение: построение прогноза PL, CF, BS, расчет нескольких сценариев



Выручка	Кол-во	Цена	Сумма
Стиральный порошок	15 200	410	6 232 000
Средство для мытья посуды	18 800	170	3 196 000
Итого выручка	34 000	580	9 428 000
Переменные расходы	34 000		4 026 800
Стиральный порошок	15 200	187	2 842 400
Средство для мытья посуды	18 800	63	1 184 400
Постоянные расходы - итого			3 770 390
Аренда			950 000
Расходы на доставку			390
Зарплата			2 520 000
Прочие расходы			300 000
Чистая прибыль			1 630 810
Маржа итого:			57%
Точка безубыточности			6 581 359



**Увеличение цены на 30% при падении
количества продаж на 20%**

Выручка	Кол-во	Цена	Сумма
Стиральный порошок	12 667	533	6 751 333
Средство для мытья посуды	15 667	221	3 462 333
Итого выручка	28 333	754	10 213 667
Переменные расходы	34 000		6 708 000
Стиральный порошок	15 200	330	5 016 000
Средство для мытья посуды	18 800	90	1 692 000
Постоянные расходы - итого			3 770 780
Аренда			950 000
Расходы на доставку			780
Зарплата			2 520 000
Прочие расходы			300 000
Чистая прибыль			- 265 113
Маржа итого:			34%
Точка безубыточности			10 986 067



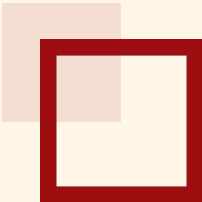


Шаг 4 – построение финансовой модели и корректировка бюджетов

Пример 4

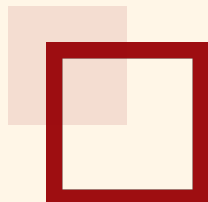
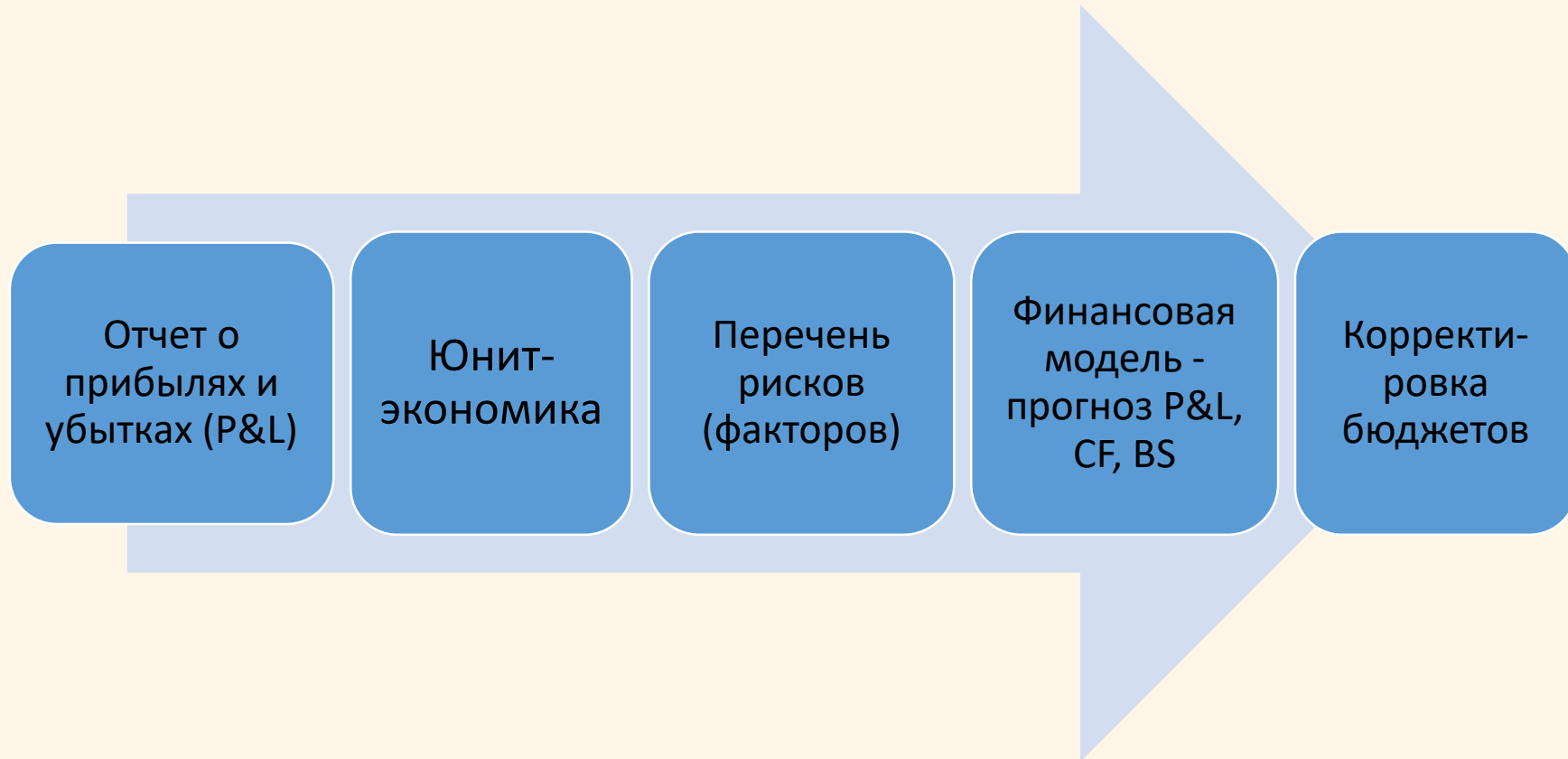
Сеть кафе составляла только бюджет движения денег. Расходы по статье «Закупки продуктов» были в рамках бюджета, по факту росла кредиторская задолженность поставщикам. Это выяснилось спустя несколько месяцев, когда кредиторы уже отказывались везти товар. Дополнение бюджетной модели бюджетом прибылей и убытков и управленческим балансом позволило контролировать расходы на закупки и оплату услуг и разобраться в причинах их увеличения.

Важно: Прогнозы строятся не для того, чтобы выполняться. Анализ «Что-если» помогает концентрироваться на существенных рисках и снижать их влияние






Управленческие решения, основанные на данных




ОПТИМИЗАЦИОННЫЙ АУДИТ

- ✓ Проведем экспресс-аудит по Техзаданию
- ✓ Определим, где лучше сократить расходы
- ✓ Поможем сократить «дебиторку», риски
- ✓ Проконтролируем сохранность активов



 +7(903) 669-51-90

 +7(495) 134-32-23
pravovest-audit.ru





**Узнать цену
АУДИТА
за 1 мин**

<https://clck.ru/ebygN>

Подписывайтесь на наши социальные сети!

- Задать вопрос аудиторам, юристам и налоговым экспертам
- Материалы по вебинарам
- Изменения в законодательстве
- Самые актуальные новости

 +7(903) 669-51-90

 +7(495) 134-32-23
pravovest-audit.ru



<https://clck.ru/cThdb>

<https://clck.ru/ebyki>


Яндекс  Дзен




<https://clck.ru/ebynR>

Подписывайтесь на наши социальные сети!

- Задать вопрос аудиторам, юристам и налоговым экспертам
- Материалы по вебинарам
- Изменения в законодательстве
- Самые актуальные новости

 +7(903) 669-51-90

 +7(495) 134-32-23
pravovest-audit.ru



<https://clck.ru/ebypV>



<https://clck.ru/ebyr4>