

НАО КазНУ им.аль-Фараби



- Концепция управления поставками в проекте.
Управление запасами



- Кафедра Менеджмент
- Курс «Инвестиционный анализ и финансирование проектов»
- ОП Управление проектами (8D)
- Д.э.н. профессор Адамбекова А.А.

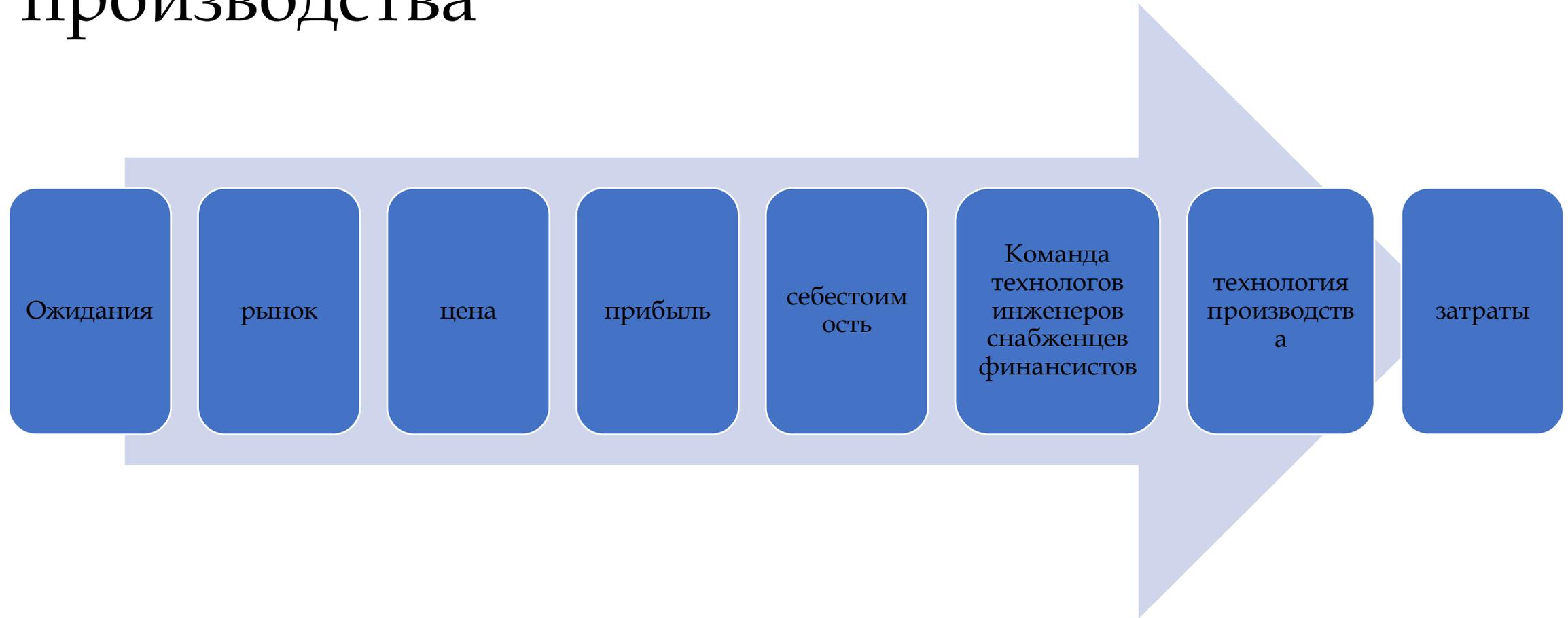
Метод целевого управления себестоимостью – проактивная система управления затратами, при которой целевая себестоимость рассчитывается путем вычета целевой прибыли из целевой цены, определенной на базе клиентских ожиданий.

- Один из методов планирования жизненного цикла продукта

Методы достижения – функциональный анализ, стоимостной анализ, стоимостное проектирование

- Целевая прибыль зависит от общей бизнес стратегии, а не от ценовой надбавки

Целевое управление себестоимостью. Ранняя стадия жизненного цикла производства



Традиционный макет бизнеса



Целевое управление себестоимостью

- Факторы влияющие на уровень затрат на стадии проектирования продукта
- Технические требования к продукту
- Количество компонентов продукта
- Дизайн компонентов
- Тип упаковки
- Количество запчастей
- ??

- Этапы ранней стадии жизненного цикла
 - 1) Планирование – расчет целевой себестоимости
 - 2) Концептуальный проект – дробление на производственные процессы
 - 3) Базовый проект- проработка компонентов – стоимостное проектирование
 - 4) Подробный проект- спецификация и смета
 - 5) Подготовка производства (оборудование, нормативы на материал и труд, согласование цен по закупке)

Разбивка целевой себестоимости



Нормативный метод:

- Выталкивающая система: нормативная себестоимость является базой для расчета цены реализации
- Внутренний инструмент контроля на предприятиях массового производства
- Не способствует постоянному совершенствованию
- Метод контроля над затратами
- Реактивный метод – цена реализации путем расчета нормативной себестоимости и добавления ценовой надбавки

Целевое управление себестоимостью:

- Вытягивающая система, важно знание уровня конкуренции и конъюнктуры рынка, ориентирована на достижение целевого уровня продаж или доли рынка
- Обусловлена внешними рыночными ценами и может быть не достигнута в короткие сроки
- Деятельность по снижению затрат
- Проактивный метод – начало до создания проекта продукта, проектирование с учетом максимального уровня затрат

Общие характеристики и различия

- Себестоимость в долгосрочной перспективе: нормативный метод – себестоимость расчетная – достижимая; ЦУС – себестоимость допустимая, ожидаемая – cost gap достижим в долгосрочном периоде
- Ориентация на рыночные условия – НМ не учитывает (only product's costs), ЦУС – учитывает
- Концентрация на непрерывном совершенствовании – НМ-нормы стабильны, ЦУС – снижение затрат
- Командный подход – ЦУС- все должны снижать затраты, НМ – только производственные
- Методика применения – ЦУС – расчет на стадии разработки, НМ – нормативы разрабатываются когда уже есть опыт

Value engineering/стоимостное проектирование- деятельность по разработке продуктов, удовлетворяющих требованиям заказчиков и имеющие более низкую себестоимость , при заданном уровне качества и надежности.

Value analysis/ стоимостной анализ – регулярное комплексное изучение факторов, влияющих на себестоимость продукта или услуги, с целью выявления средств достижения необходимого результата наиболее экономичным способом , при условии соответствия стандартам качества и надежности

Value engineering/стоимостное проектирование- переработка продукта услуги или процесса с целью повышения его ценности для заказчика и одновременно снижения его себестоимости (или увеличения себестоимости в меньшей степени ценности).

Стоимостной анализ относится к уже имеющимся продуктам, в то время как стоимостное проектирование имеет дело с еще не произведенными продуктами

Типы стоимостей

Затраты на
изготовление
продукта

Себестоимость
cost value

Меновая
стоимость
Exchange value

Сумма денег
которую
потребитель
готов обменять
на владение
продуктом

Характеризует
способность
продукта
выполнять
функцию

Стоимость
пользования
Use value

Оценочная
стоимость
Esteem value

Характеризует
статусность
продукта , имеет
скимминговой
компонент

Метод стоимостного анализа

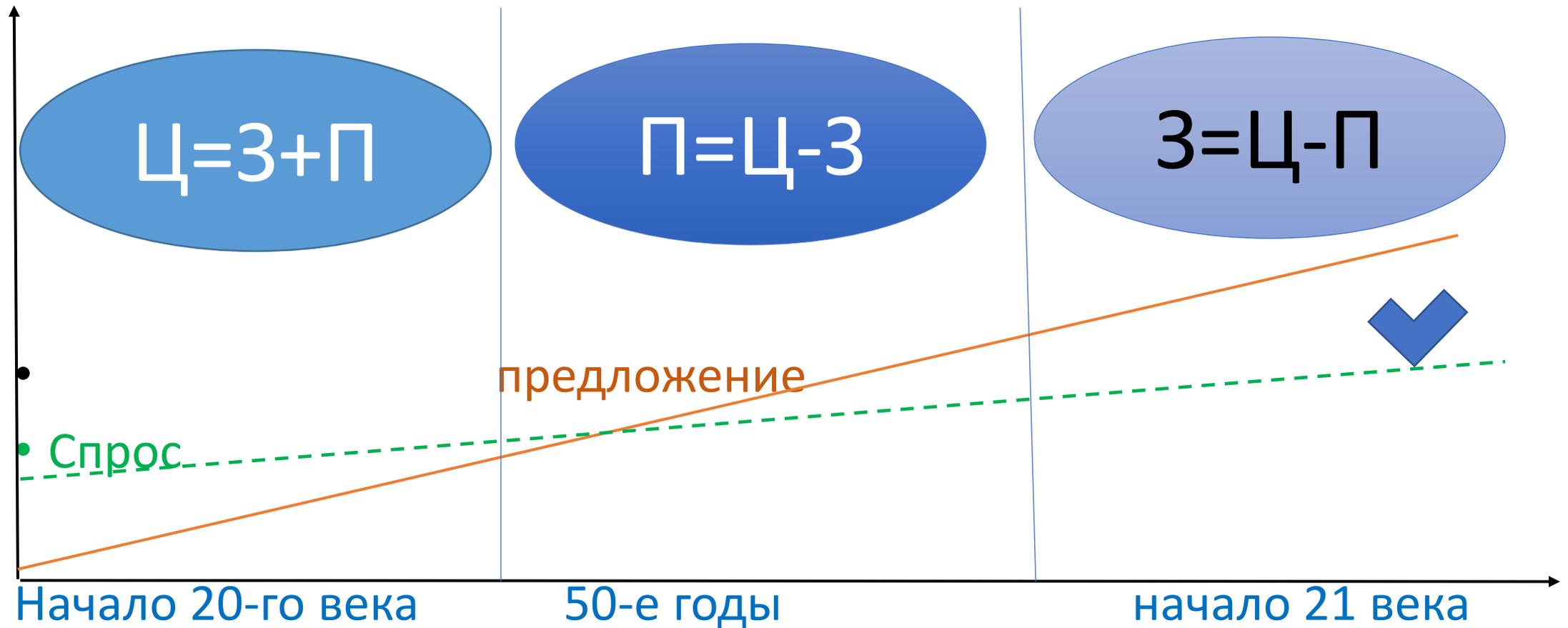
- 1) определить функцию продукта и его составляющих
- 2) Определить себестоимость отдельных составляющих
- 3) Разработать альтернативные решения для функций выполняемых отдельными составляющими, что может включать изменение технологии, конструкции продукта и т.п.
- 4) Скриннинг – ценовой, ценностный, необходимости, замены, альтернативы, идентичности
- 5) Оценить альтернативы и ожидаемый от них эффект
- 6) Внедрить рекомендации

Functional analysis / Функциональный анализ – анализ взаимоотношений между функциями продукта , их ценностью для заказчика и их себестоимостью.

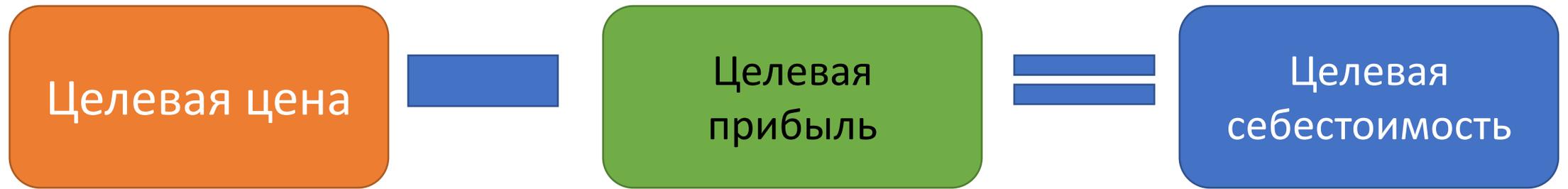
- Рассматривает функции продукта в качестве объекта затрат
- Проводится на этапе разработки или изменения существующего продукта
- Ориентированность на заказчика

- Цепочка создания стоимости Портера – делит виды деятельности на основные и вспомогательные
- Основные – Входящая и исходящая логистика, производство, маркетинг и реализация, обслуживание
- Вспомогательные – материально-техническое обеспечение, разработка технологии, управление трудовыми ресурсами, инфраструктура компании

Изменение подходов к управлению затратами, ценами и прибылью



Целевое управление себестоимостью



Во сколько обходится
Производство продукции



Сколько должна
стоять продукция

Основная задача: определение такой себестоимости продукции, которая при ее цене жестко заданной рынком позволит получить планируемую прибыль

Процесс целевого управления себестоимостью



Задача

1	Возможная рыночная цена	50/ед
2	Целевая норма прибыли	20%
3	Годовой объем продаж	1000ед
4	Сметная себестоимость	45000

Целевая цена	50000
Целевая прибыль	$50000 \times 20\% = 10000$
Целевая себестоимость	$50000 - 10000 = 40000$

Задача: сократить любыми доступными средствами разницу в 5000 между сметной и целевой себестоимостью – не опуская планку качества продукции

Кайзен:

- Применяется после начала производства
- Внесение множества небольших изменений за счет вовлеченности сотрудников в процесс
- Основное внимание уделяется производственным процессам, снижение расходов обеспечивается повышением эффективности данных процессов

Целевое управление себестоимостью:

- Применяется до начала производства
- Внесение значительных изменений для достижения целевой себестоимости
- Основное внимание уделяется самому продукту и снижению затрат обеспечивается в первую очередь за счет конструкции продукта

И тот и другой метод применяется в условиях когда непроизводственные расходы находятся в оптимальном состоянии

Value analysis/ стоимостной анализ – регулярное комплексное изучение факторов, влияющих на себестоимость продукта или услуги, с целью выявления средств достижения необходимого результата наиболее экономичным способом, при условии соответствия стандартам качества и надежности

Например – смена комплектующих на более дешевые
Цель – выявить и сократить стоимостные элементы в составе продукта /услуги, не способствующие повышению стоимости.

Традиционные методы снижения затрат – стремятся достичь самой низкой с/с в соответствии с обязательным и специфическими требованиями.

Стоимостной анализ стремится найти метод наименьших затрат по выпуску продукта который выполняет свою необходимую функцию

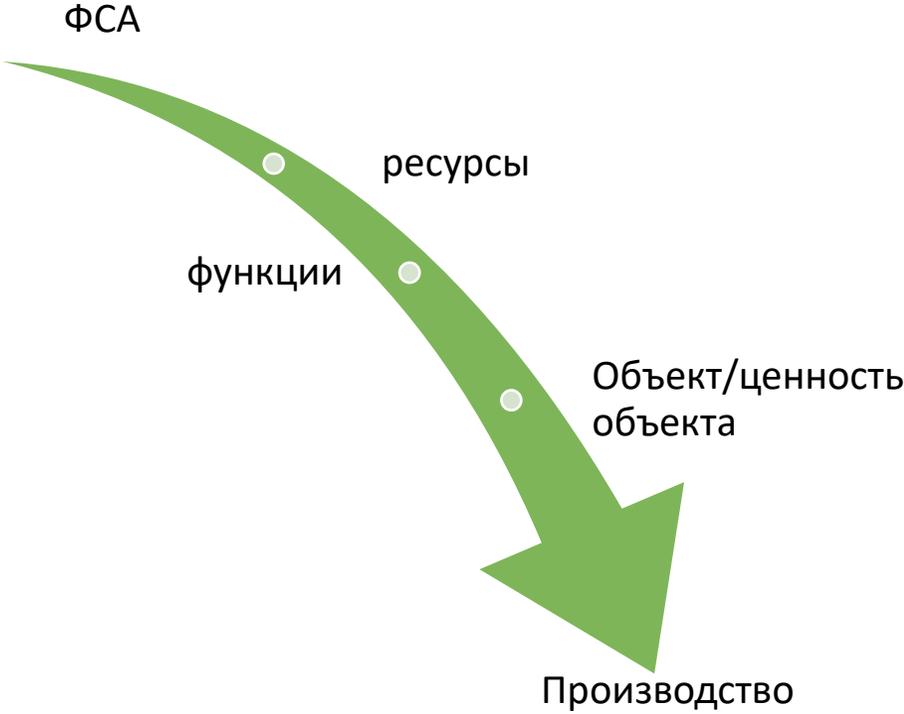
Снижение затрат без ущерба качеству / или снижение цены

Обратный стоимостной инжиниринг-метод достижения целевых затрат

Reverse engineering – изучение продукта конкурента с целью понять принцип его работы, сделать изменение или воспроизвести другой объект с аналогичными функциями, но без прямого копирования

Например, немецкие канистры Gerrys были скопированы британцами и названы Jerry

Основные развития между ФСА и традиционными методами



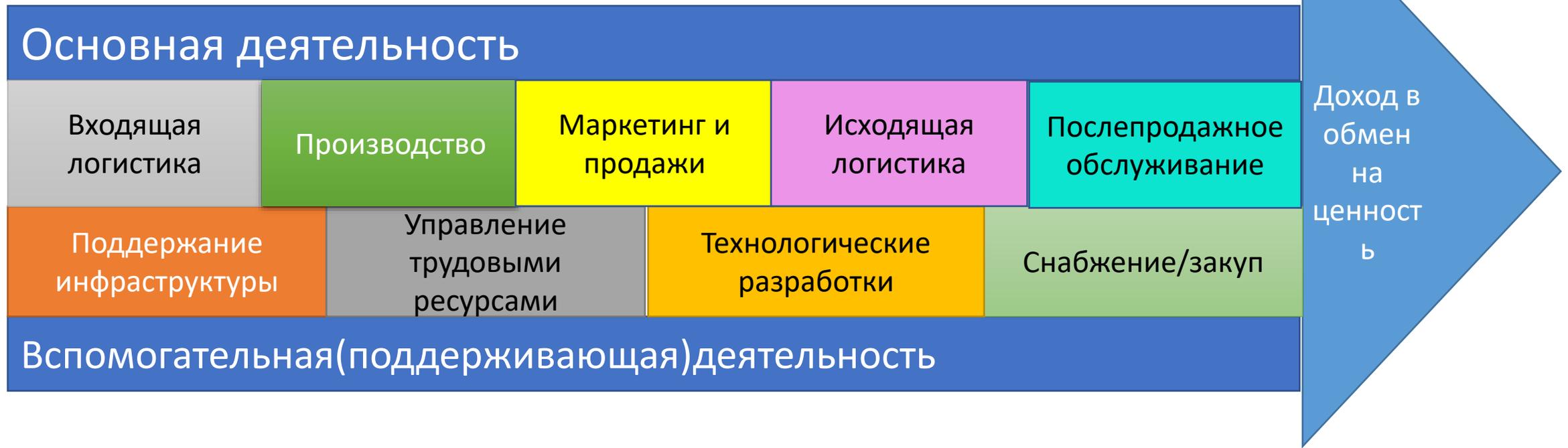
Функциональный анализ

- Стоимость каждой функции сравнивается с воспринимаемыми потребителями выгодами по данной функции
- Если стоимость функции превышает выгоды для потребителя, то функция должны:
 - Либо устраняться
 - Модифицироваться чтобы уменьшить затраты
 - Либо восприниматься потребителями так что ее ценность выше расходов на ее производство – через бренд

Элемент	Функция	Значимость	Ст-ть%	Эфф
Лампочка	Дает свет	50	7	7
Абажур	Локализует световой поток	10	20	0,5
Патрон	Фиксирует лампочку	7	12	0,6
Провод	Проводит э/энергию	5	3	1,7
Выключатель	Управляет процессом	3	4	0,75
Стойка	Держит абажур с лампой	10	15	0,67
Основание	держит стойку	10	35	0,2
Вилка	Соединяет с источником энергии	5	4	1,25

Цепочка создания стоимости Портера

- Концепции цепочки ценностей – метод который используется для того чтобы разбивать цепочку – от полученного сырья до конечных потребителей – на стратегически релевантные виды деятельности в целях понимания динамики затрат и источников дифференциации



Стратегии для достижения преимущества по Портеру

KIA

Swatch

Стратегия минимизации
издержек

- Стратегия лидера по издержками предполагает достижение более низкого уровня издержек по сравнению с конкурентами за счет использования преимущества экономии от эффекта масштаба производства и жесткого контроля затрат

Ferrary

Patek Philippe

Стратегия уникальности

- Потребители рассматривают продукт как непревзойденный и не имеющий в себе равных в мире благодаря товарной марки, Уровню обслуживания, дизайну, техническим характеристикам, технологиям и т.д.

Just -in-time, JIT-управление – подход к управлению бизнесом (деятельностью) в основе которого лежит 2 принципа:

- 1) Товары (услуги) должны быть произведены тогда, когда они необходимы
- 2) Продукты (услуги) должны быть доставлены заказчику тогда когда они ему нужны – точно в срок

- Цели системы:
- Минимизировать затраты на хранение
- Ликвидировать излишние потери за счет осуществления контроля над запасами , поступающими в производственный процесс
- Сокращать объемы материалов, НЗП, ГП, хранящихся в качестве оборотных средств за счет более эффективного планирования производства

