

## Практические вопросы управления затратами и методы ценообразования

Ключевым итоговым ориентиром для каждой компании является уровень прибыли. Рассматриваемые на семинаре инструменты управления затратами и ценообразования являются основными рычагами для управления уровнем прибыли. Даже в сложной экономической ситуации грамотное применение методов управления затратами и методов ценообразования помогает достигать целевого уровня прибыли. Семинар проводится в форме активного обучения на основе методик и практического опыта по формированию ценовой политики и управлению затратами в российских компаниях.

**Дата проведения:** Открытая дата

**Вид обучения:** Семинар

**Формат обучения:** Дневной

**Срок обучения:** 2 дня

**Продолжительность обучения:** 16 часов

**Место проведения:** г. Москва, ул. Золотая, д. 11, бизнес-центр «Золото», 5 этаж. Всем участникам высылается подробная схема проезда на семинар.

**Для участников предусмотрено:**

Методический материал, кофе-паузы.

**Документ по окончании обучения:** Сертификат об участии в семинаре.

### Для кого предназначен

Финансовых директоров, руководителей и специалистов финансовых и планово-экономических служб.

### Цель обучения

- Дать участникам системное видение систем управления затратами и ценообразования.
- Научить оценивать точку безубыточности и подходы к сокращению затрат.
- Предоставить практические инструменты для анализа экономической эффективности по группам продукции и видам деятельности.
- Научить выделять существующие ограничения (деньги, мощности, персонал, рынок) и расставлять приоритеты в распределении ограниченных ресурсов.

### Особенности программы

Все этапы постановки рассматриваются на большом количестве практических примеров реализации в российских компаниях.

### Результат обучения

**В результате обучения участники:**

- Получат целостное видение и последовательность практических шагов в постановке системы управленческого учета и анализа затрат.
- Узнают, как использовать на практике инструменты анализа и управления затратами.
- Научатся оценивать эффективность ассортимента, видов деятельности и грамотно распределять ограниченные ресурсы.

Это мероприятие можно заказать в корпоративном формате (обучение сотрудников одной компании).

# Программа обучения

## День 1.

### Построение системы управления затратами на предприятии.

- Операционный и стратегический уровень управления затратами.
- Целостное понимание и конкретные инструменты управления затратами.
- Понимание затрат как следствие управленческих решений.

### Ключевая пропорция для управления ростом прибыли.

- Взаимосвязь роста прибыли и требуемых ресурсов для достижения этого роста.
- Оценка эффективности роста по уровням: продажи, валовая прибыль, чистая прибыль.

Практикум: задание на оценку эффективности роста исходя из соблюдения ключевой пропорции.

### Методы учета затрат.

- Absorption-costing (разделение затрат).
- Direct-costing (расчет маржинальной прибыли).
- Activity-based-costing (ABC) (учет по процессам).
- Различные методы учета затрат как взаимодополняющие подходы.
- Снимать или не снимать с производства в случае отрицательного результата.
- Анализ маржинальной прибыли по уровням (участок, подразделение, предприятие).

Практикум: задача на применение разных методов учета затрат для оценки экономической эффективности продукции. Принятие решений о изменении структуры ассортимента и объемов выпуска продукции.

### Анализ затрат. Оценка точки безубыточности.

- Подходы к разделению затрат.
- Выделение переменных и постоянных затрат.
- Оценка точки безубыточности.
- Запас финансовой прочности.

Практикум: изменение точки безубыточности при изменении прогнозируемых постоянных затрат и доходности.

Практикум: допустимый уровень затрат при изменении прогнозируемых объемов и доходности.

### Подходы к сокращению затрат.

- Содержательный анализ по статьям затрат.
- Выделение ключевых статей затрат.
- Выделение управляемых статей затрат.
- Мероприятия по сокращению затрат.
- Потенциал сокращения затрат.
- Задание целевой точки снижения расходов.

Практикум: оценка потенциала сокращения затрат.

### Анализ выгодности ассортимента и видов деятельности.

- Маржинальный анализ ассортимента. Понятие маржинальной прибыли или вклад на покрытие постоянных затрат.
- Целевые уровни для покрытия затрат – переменные затраты и полная себестоимость.
- Критерии выгодности для ассортимента.

Практикум: оценка экономической эффективности продукции. Анализ прибыли на вложенный капитал.

### **Прибыль на капитал: взаимосвязь прибыли от оборота и скорости финансового цикла.**

- Анализ рычагов, влияющих на показатель Прибыль на капитал.
- Управление оборотным капиталом. Расчет требуемого оборотного капитала.
- Управление товарно-материальными запасами.
- Управление дебиторской задолженностью.

Практикум: задание на расчет необходимого оборотного капитала и оценку прибыли на вложенный капитал.

Практикум: задание на выработку мероприятий для повышения показателя прибыль на капитал до целевого уровня.

### **День 2.**

#### **Управление системными ограничениями.**

- Выявление системных ограничений: деньги, мощности, персонал, время, спрос.
- Расстановка приоритетов исходя из ограничений. Расшивка ограничений.
- Тактические и стратегические решения.
- Учет ограничивающего фактора при принятии решений.

Практикум: обеспечение максимальной прибыли и расстановка приоритетов при разных ограничениях.

#### **Ценообразование на основе ценности для потребителя.**

- Построение карты стоимости рынка.
- Воспринимаемые преимущества и воспринимаемые цены.
- Линия эквивалентности.
- Действия конкурентов и возможные мероприятия по увеличению конкурентоспособности.

Практикум: построение карты стоимости рынка и оценка мероприятий по повышению конкурентоспособности продукции.

#### **Ценообразование на основе спроса.**

- Понятие эластичности спроса.
- Условия для максимизации выручки и прибыли.
- Методы определения ценовой эластичности.
- Факторы, влияющие на чувствительность покупателя к цене.

Практикум: оценка эластичности спроса.

#### **Практическая методика оценки последствий изменения цены.**

- Понятие эластичности спроса.
- Практическая модель определения минимально необходимого изменения объема продаж при изменении цены.
- Факторы, влияющие на чувствительность покупателя к цене.

Практикум: расчет необходимого изменения объема продаж при изменении цены для сохранения и повышения уровня прибыли.

#### **Ценообразование с ориентацией на конкуренцию.**

- Ценовая политика в зависимости от типа рынка.
- Ценовые войны.
- Методы анализа цен конкурентов.
- Сбор и обработка информации в удобной и наглядной форме.

Практикум: тип рынка, на котором работает компания.

#### **-Анализ «что-если» и оценка рычагов, влияющих на изменение прибыли.**

- Выделение факторов, влияющих на изменение прибыли (переменные и постоянные затраты, объемы, цены).
- Оценка степени их влияния и расстановка приоритетов для рычагов влияния.
- Оценка ключевых показателей для различных сценариев.

Практикум: анализ «что-если», влияние цен, затрат и объемов на изменение уровня прибыли.

#### **Деловая игра: Конкуренция нескольких игроков на рынке.**

В игровой форме моделируется процесс, в котором участники разбиваются на команды и становятся руководителями компаний, работающих на одном рынке. Участники вырабатывают ценовую политику учитывая ценовые и неценовые факторы, влияющие на спрос. Каждая команда устанавливает ценовой уровень на следующий период. На основе цен всех команд распределяется доля рынка каждой команды. Возможно проведение акций по стимулированию спроса, которые могут менять как долю рынка каждой команды, так и общий объем рынка. В игре побеждает команда, заработавшая максимальную сумму прибыли по сумме всех раундов.

# Преподаватели

## ГУРЬЕВ Дмитрий Владимирович

Консультант-практик по постановке управленческого учета и бюджетирования. Реализовал более 80 проектов в различных компаниях: производство, оптовая торговля, розничная торговля, услуги. Преподаватель программ MBA в АНХ при правительстве РФ и Президентской программе подготовки управленческих кадров. Автор серии статей по ценообразованию и управлению ассортиментом в профессиональном журнале «Sales business/ Продажи».

### **Сфера профессиональных интересов:**

Управленческое консультирование предприятий и фирм России и стран СНГ. Анализ финансового состояния, комплексная диагностика состояния предприятия. Постановка финансового планирования на предприятиях, постановка системы управленческого учета. Подготовка бизнес-планов и планов реформирования. Аналитический маркетинг и комплексный анализ ассортимента. Разработка системы ценообразования и системы скидок.

### **Опыт работы:**

С 2003 г. управляющий партнер консалтинговой компании «UCS Group»; 2003 – 2005 гг. и. о. финансового директора в крупной торговой компании.