

## ABC- и XYZ-анализ при формировании резервов снижения затрат несостоятельной организации

© 2012 Е.А. Лукачанова

Поволжский государственный технологический университет, г. Йошкар-Ола

E-mail: vlukachanova@yandex.ru

Рассмотрен методический подход к анализу затрат несостоятельной организации, позволяющий классифицировать затраты по степени управляемости и значимости и на основе этого формировать информацию о резервах сокращения затрат.

*Ключевые слова:* несостоятельность, затраты, ABC-анализ, XYZ-анализ, классификация, резервы.

В условиях кризиса одним из наиболее действенных инструментов, которым предприятие может воспользоваться для стабилизации финансового положения, является сокращение затрат. Во-первых, сокращение затрат при неизменном уровне объема продаж дает возможность существенно повысить уровень прибыли, что в перспективе обеспечит восстановление платежеспособности организации. Во-вторых, резервы для сокращения затрат имеются всегда и их сокращение практически полностью зависит от усилий менеджмента компании.

Для максимально быстрого сокращения затрат без ущерба основной деятельности организации необходимо провести анализ с целью определения приоритетных направлений сокращения затрат. Затраты целесообразно структурировать по группам в зависимости от степени значимости и уровня управляемости для установления различной степени контроля над данными группами затрат и разработки мероприятий по их сокращению.

Упорядочить затраты возможно путем их структурирования с помощью типовых методик ABC- и XYZ-анализа. Методы ABC- и XYZ-ана-

лиза широко применяются в логистике и маркетинговом анализе, но ввиду своей универсальности и эффективности данные методы анализа могут иметь более широкое применение, в частности использоваться в управлении затратами.

Методика проведения анализа затрат с использованием ABC- и XYZ-анализа представлена на рис. 1.

Эффективность управления затратами в значительной степени зависит от информационного обеспечения затрат. Для проведения анализа затрат необходимо наличие полной и достоверной информации о затратах, их структуре и динамике. В большинстве случаев номенклатура затрат настолько широка, что тщательный анализ каждой позиции бывает затруднен. Поэтому данные о затратах должны быть хорошо структурированы, ясны и лаконичны. Основу информационного обеспечения анализа затрат составляют данные бухгалтерского и управленческого учета.

В крупных и средних организациях для учета затрат применяют счета 20 “Основное производство”, 23 “Вспомогательные производства”, 25 “Общепроизводственные расходы”, 26 “Общехозяйственные расходы”, 28 “Брак в произ-

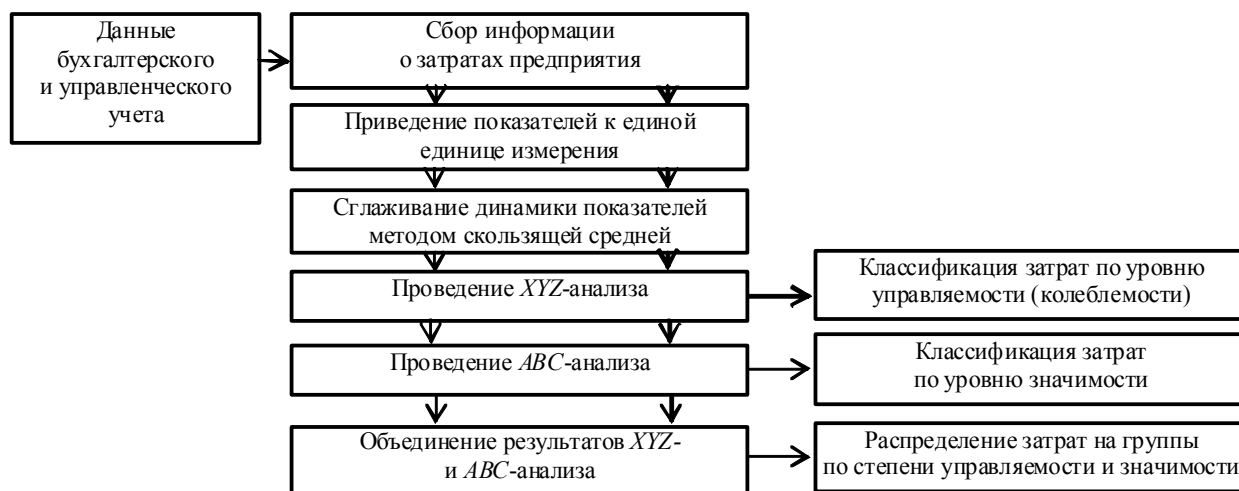


Рис. 1. Методика проведения анализа затрат с использованием ABC- и XYZ-анализа

водстве”, 97 “Расходы будущих периодов”, 46 “Выполненные этапы по незавершенным работам”, 40 “Выпуск продукции (работ, услуг)”.

Для получения информации о затратах по экономическим элементам используют данные синтетических счетов 10 “Материалы”, 70 “Расчеты с персоналом по оплате труда”, 69 “Расчеты по социальному страхованию и обеспечению”, 02 “Амортизация основных средств”, 04 “Нематериальные активы”, 05 “Амортизация нематериальных активов” и ряд других счетов для учета “прочих затрат” (60 “Расчеты с поставщиками и подрядчиками”, 76 “Расчеты с разными дебиторами и кредиторами” и др.).

В целях обеспечения сравнимости показателей в ходе анализа, а также устранения влияния резких колебаний объема продаж необходимо привести затраты к единой единице измерения. Такой единицей измерения может стать размер затрат, приходящихся на 1 рубль выручки от продаж предприятия.

В целях устранения краткосрочных колебаний и установления основополагающих тенденций необходимо сгладить стоимостные показатели затрат методом скользящей средней. При усреднении затрат кривая заметно сглаживается, и наблюдать тенденции динамики затрат становится гораздо проще.

Следующим этапом является проведение XYZ-анализа затрат. Методика XYZ-анализа позволяет выделить группы затрат, ранжированных по степени регулярности их возникновения, степени контроля над уровнем затрат.

Основная идея XYZ-анализа состоит в группировке затрат по мере однородности анализируемых параметров (по коэффициенту вариации).

Коэффициент вариации рассчитывается по формуле

$$V = \frac{\sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - x)^2}{n}}}{x} \cdot 100\%,$$

где  $V$  - коэффициент вариации;  
 $x_i$  - затраты за  $i$ -й период;  
 $x$  - среднее значение затрат;  
 $n$  - число периодов.

В результате проведения XYZ-анализа все затраты предприятия делятся на три группы:

№ п/п	Группа	Значение коэффициента вариации	Классификация затрат
1	X	$V < 10\%$	Управляемые затраты
2	Y	$10\% < V < 25\%$	Слабоуправляемые затраты
3	Z	$25\% < V$	Трудноуправляемые затраты

Группа X - управляемые затраты - постоянные затраты организации с незначительными колебаниями в анализируемом периоде.

Группа Y - слабоуправляемые затраты - затраты, подверженные колебаниям, имеющие определенную тенденцию.

Группа Z - трудноуправляемые затраты - затраты, характеризующиеся высоким уровнем колеблемости.

Затраты с высоким уровнем колеблемости (коэффициент вариации больше 25%), характеризующиеся нестабильностью, являются менее управляемыми и именно на данную группу затрат должно быть обращено первостепенное внимание менеджмента при разработке мероприятий по снижению затрат.

В целях расставления приоритетов в ходе разработки мероприятий по сокращению затрат необходимо структурировать затраты по величине стоимости и степени важности для достижения задач экономического субъекта. Для данных целей возможно применение метода ABC-анализа. ABC-анализ является простым и в то же время мощным инструментом анализа, позволяющим выявить объекты, требующие первостепенного внимания, что особенно актуально в условиях несостоятельности.

ABC-анализ - это один из самых распространенных статистических методов. Он связан со статистической закономерностью, которая получила название «Принцип Парето “20 на 80”». Принцип Парето означает, что 20% усилий дают 80% результата. Данный принцип ввиду его всеобщности применим ко многим компонентам менеджмента, в том числе и к управлению затратами.

Суть метода ABC применительно к затратам состоит в том, что в соответствии с целью анализа выбирается классификационный признак, далее осуществляется ранжирование затрат в порядке убывания этого классификационного признака.

Все затраты разделяются на три группы по стоимостному выражению и классифицируются по степени значимости:

№ п/п	Группа	Удельный вес затрат нарастающим итогом	Классификация затрат
1	A	Удельный вес < 80%	Наиболее значимые
2	B	80% < Удельный вес < 95%	Менее значимые
3	C	95% < Удельный вес	Затраты, незначительные в стоимостном выражении

Группа *A* - затраты, удельный вес которых в структуре затрат составляет до 80 %. Данные затраты главным образом связаны с основной деятельностью организации и в зависимости от сферы деятельности могут различаться. Как правило, это материальные затраты и затраты на оплату труда.

Группа *B* - затраты, удельный вес которых в структуре затрат составляет 15 %. В суммарном выражении эти затраты также значительны и связаны, как правило, с обслуживанием основной деятельности организации.

Наибольший эффект дает одновременное применение методов *ABC*- и *XYZ*-анализа. На основе построения интегрированной матрицы *ABC*- и *XYZ*-анализа затраты разделяются по двум критериям: степень значимости затрат (*ABC*-анализ) и управляемость затрат (*XYZ*-анализ).

Интегрированная матрица *ABC* - и *XYZ*-анализа имеет следующий вид (рис. 2).

Таким образом, путем наложения результатов анализа *XYZ* на данные *ABC*-метода образовалось 9 групп затрат, для каждой из которых необходимо разработать свои технологии управления, при этом каждая из групп имеет две ха-

Группа затрат	Классификация затрат
<i>AX</i>	Наиболее значимые, стабильные, управляемые затраты
<i>BX</i>	Стабильные, управляемые затраты со средним уровнем значимости
<i>CX</i>	Стабильные, управляемые затраты незначительные в стоимостном выражении затраты
<i>AY</i>	Наиболее значимые слабоуправляемые затраты
<i>BY</i>	Слабоуправляемые затраты со средним уровнем значимости
<i>CY</i>	Слабоуправляемые затраты незначительные в стоимостном выражении
<i>AZ</i>	Трудноуправляемые наиболее значимые затраты
<i>BZ</i>	Трудноуправляемые затраты со средним уровнем значимости
<i>CZ</i>	Трудноуправляемые затраты незначительные в стоимостном выражении

Группа *C* - затраты, незначительные в стоимостном выражении, совокупный удельный вес в структуре затрат составляет 5 %. В данную группу, как правило, попадает значительное число затрат, часть из которых напрямую не связана с основной деятельностью организации и экономически нецелесообразна.

Такой способ категорирования затрат позволяет в отношении каждой группы разрабатывать стратегию управления затратами, основанную на общих принципах.

характеристики: уровень управляемости и уровень значимости. Классификация данных групп затрат представлена в таблице:

Цель данной группировки затрат - разработка в отношении каждой группы затрат стратегии управления с целью максимально эффективного сокращения затрат.

Например, группу *AX* составляют наиболее значимые, стабильные управляемые затраты - затраты, связанные с основной деятельностью организации, направленной на получение дохода. Как правило, в данную группу попадают материальные затраты и затраты на оплату труда. Полностью избавиться от этой группы затрат без ущерба деятельности организации невозможно. Значительное сокращение данной группы затрат в краткосрочной перспективе возможно путем закрытия нерентабельных направлений деятельности организации. Пересмотр условий договоров поставок, пересмотр системы мотивации или сокращение персонала могут выступать в качестве возможных мероприятий для затрат данной группы, но их реализация требует значительного времени.

Группа *CZ* - трудноуправляемые затраты, незначительные в стоимостном выражении - затраты с высоким уровнем колеблемости, зачастую имеющие разовый характер. В силу того что данная группа затрат незначительна в стоимостном выражении, менеджмент организации в ходе управления не уделяет данной группе особого внимания, результатом чего является низкая степень управляемости данных затрат. В ходе ана-

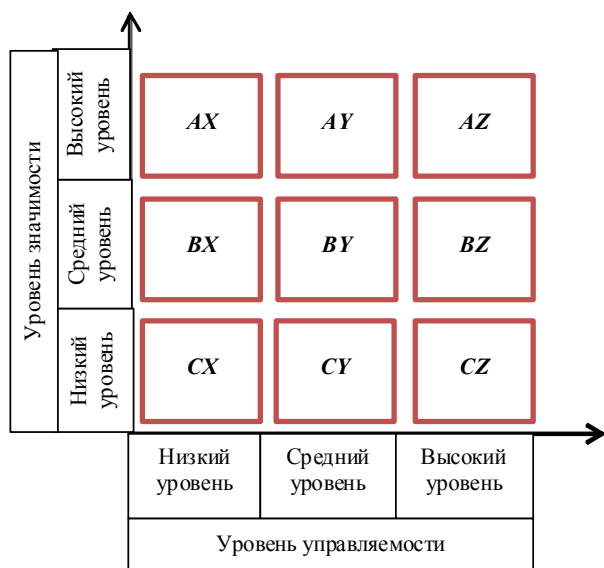


Рис. 2. Интегрированная матрица *ABC*- и *XYZ*-анализа

лиза затрат, входящих в данную группу, и соотношения данных затрат с основной деятельностью выделяются экономически неоправданные затраты, от которых в условиях кризиса целесообразно отказаться.

Таким образом, проведенный анализ затрат позволяет выделить группы затрат по степени управляемости и значимости и в отношении каждой группы разрабатывать мероприятия по сокращению затрат.

Данная методика анализа затрат является наиболее общей и универсальной. Однако для каждого предприятия в зависимости от специфики, сферы деятельности классификация затрат по уровню управляемости и значимости будет индивидуальной, соответственно, мероприятия по снижению затрат также будут носить индивидуальный характер и принесут наибольший результат только для конкретного предприятия.

Достоинства применения данного вида анализа затрат - простота и наглядность. Также такого рода анализ может быть довольно легко автоматизирован. Но при проведении анализа затрат с использованием *ABC*- и *XYZ*-анализа непременным условием выступает наличие достаточного объема данных, используемых при анализе. Чем их больше, тем надежнее окажутся полученные результаты.

Методика анализа затрат с использованием *ABC*- и *XYZ*-анализа применима для несостоятельных организаций, имеющих реальные возможности восстановления платежеспособности, несостоятельность которых вызвана, прежде всего, временными трудностями, неспособностью

руководства своевременно реагировать на изменение внешних условий деятельности организации, и основывается на комплексном снижении затрат организации. Данная методика помогает организации выделить затраты с низким уровнем управляемости, обратить внимание менеджмента на проблемные затраты, которые вышли из-под контроля, выделить экономически обоснованные затраты, что в результате позволит в максимально короткие сроки сократить затраты, получить прибыль, рассчитаться с кредиторами и восстановить финансовую стабильность организации.

Однако применение данной методики является актуальным не только для несостоятельных предприятий, но и для успешных компаний, поскольку конкуренция на большинстве рынков обостряется, норма прибыли сокращается. А значит, повышать прибыльность, бесконечно наращивая объемы продаж, не получится, поэтому вопросы сокращения затрат и повышения эффективности использования ресурсов остаются актуальными.

---

1. Баталов Д.А., Рыбьянцева М.С. Методы и инструменты оперативного и стратегического контроллинга // Науч. журн. КубГАУ. 2011. □ 67 (03). URL: <http://ej.kubagro.ru/2011/03/pdf/01.pdf>.

2. Бодряков Р. *ABC* и *XYZ*: составление и анализ итоговой матрицы. URL: <http://zakup.vl.ru/2abcxyz.pdf>.

3. Молвинский А., Кобенко А. Как разработать систему управления затратами // Финансовый директор. 2009. □ 11. URL: <http://www.fd.ru>.

Поступила в редакцию 02.06.2012 г.