

# ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЭЛЕМЕНТОВ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО АНАЛИЗА В НАХОЖДЕНИИ РЕЗЕРВА ФИНАНСОВЫХ РАСХОДОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ В ЦЕЛЯХ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЕГО КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

*Ю.Н. Бусыгин, Н.А. Антипенко*

**Ключевые слова:** управленческий анализ, документооборот, производственные риски, финансовый менеджер, средняя норма прибыли, постоянные и переменные затраты.

Управленческий анализ представляет собой не только вид экономического анализа, но и один из элементов управленческого учета. Объектом последнего, а, следовательно, и самого управленческого анализа выступают прошлые и будущие результаты хозяйствования структурных подразделений организации. Сам управленческий анализ как система интегрирует три вида внутреннего анализа (ретроспективный, оперативный и перспективный), каждому из которых свойственно решение собственных задач.

Внедрение комплексной системы управленческого анализа на предприятии является мероприятием достаточно дорогим и сложным в организационном плане, часто требующим кардинальной «ломки» привычной жизни предприятия. Многие осторожные руководители, начиная внедрение системы управленческого анализа, изъявляют желание уже на начальном этапе удостовериться в его эффективности.

В общем случае управленческий анализ можно разделить на две части: *первая* – система сбора необходимой информации и *вторая* – анализ этой информации с целью выработки управленческих решений.

В данной статье рекомендуется упрощенный подход к использованию элементов управленческого анализа, который не требует организации сложной системы сбора информации, внедрения управленческого аппарата и т.д. и может рассматриваться как предварительный шаг на пути создания комплексной системы управленческого анализа на предприятии [1, 77].

Суть этого подхода в том, что для выработки широкого круга управленческих решений достаточно регулярно проводить так называемый операционный анализ или CVP-анализ (анализ «затраты – объем – прибыль»), в основе которого лежат линейные зависимости между величиной выпуска товаров, выручкой от реализации и затратами предприятия.

Несмотря на простоту используемой модели, операционный анализ является мощным инструментом управления предприятием. Этот подход привлекателен тем, что информационной базой для операционного анализа являются легкодоступные данные о полной выручке и полных расходах предприятия за несколько анализируемых периодов.

При этом ключевым моментом в операционном анализе является деление затрат предприятия на постоянные и переменные. Выделение постоянных и переменных затрат на каждом предприятии вызывает определенные трудности.

Нами предлагается упрощенный подход для выделения постоянных и переменных затрат в общей сумме затрат. Для этого достаточно рассмотреть зависимость между выручкой от реализации и полной себестоимостью продукции на предприятии. Линейная связь между этими величинами позволяет выделить суммарные постоянные и переменные затраты за определенный период.

Чтобы прояснить суть метода, рассмотрим в качестве примера предприятие, выпускающее определенный вид конкурентной продукции. В частности, о перспективной тенденции, степени финансовой устойчивости,

наличии финансовых резервов, повышении конкурентоспособности данного предприятия можно судить по показателю нормы прибыли (отношению величины прибыли к сумме затрат). На основе показателя нормы прибыли возможна выработка стратегии конкуренции в рыночных условиях.

Поэтому в условиях рыночной экономики, где всегда имеют место производственные риски, для руководства предприятия важнее предотвратить возможный в перспективе неудачный исход, включая банкротство, чем исправить или компенсировать полученный

ущерб от такой деятельности на предприятии.

Вот почему каждый финансовый менеджер, обладая высокой квалификацией, должен владеть набором методов анализа такого важного стратегического показателя, как норма прибыли. Нами рассматривается один из таких методов, который практически легко реализуется и может быть использован при бизнес-анализе [2, 76].

Предположим, что предприятие за последние два года имело следующие финансовые показатели (см. табл. 1), которые легко получить из отчетных документов.

Таблица 1 – Финансовые показатели модельного предприятия за последние два года

Показатель	2009 г.	2010 г.	Изменения, %
Выручка (В), млн руб.	600	720	20
Цена, млн руб	6	6	0
Продукция, шт.	100	120	20
Затраты (З), млн руб.	450	515	14
В том числе:			
Материалы, млн руб.	200	240	20
Оплата труда + отчисления на социальные нужды, млн руб.	120	135	12,5
Электроэнергия и топливо, млн руб.	50	55	10
Амортизация, млн руб.	70	70	0
Прочие, млн руб.	10	11	10
Прибыль (П), млн руб.	150	205	37
Норма прибыли (НПр)	0,33	0,40	

При этом средняя норма прибыли среди конкурентов, производящих подобную продукцию, составляет 0,30. Сопоставляя ее с нормой прибыли фирмы, которую она имела за последний 2010 г. (0,40), можно говорить о высокой эффективности производства или о получении сверхприбыли. Этот результат свидетельствует о наличии резервов повышения конкурентоспособности фирмы, так как позволяет снизить цену на производимую продукцию, что дает возможность увеличить объем продаж, а следовательно, и абсолютную прибыль.

Прежде чем перейти непосредственно к определению резерва финансовых расходов на предприятии с целью повышения его конкурентоспособности, необходимо в общих затратах выделить постоянные и переменные.

Предположим, что предприятие продает столько, сколько производит, а объем произведенной продукции за год увеличился на 20%. Данные по выручке от реализации и о полной себестоимости продукции приведены в табл. 1.

Анализ таблицы показывает, что при условии неизменности цены выручка от реализации продукции также увеличилась на 20%, что является следствием прямой пропорциональности объему производства. Суммарные затраты возросли на

14%, а значит затраты, кроме переменной, содержат и постоянную часть. Как видно из таблицы, постоянная составляющая присутствует во всех элементах затрат кроме показателя «материалы».

Бухгалтеры-аналитики тратят много времени и сил на классификацию конкретных затрат предприятия, пытаясь понять, какими (прямыми или косвенными) они являются, например, на электроэнергию и какая доля в этих затратах приходится на постоянную, а какая – на переменную составляющие.

Мы, однако, заметим, что достаточно знать величину выручки от реализации и полные затраты предприятия за два периода (в нашем случае два года) для определения постоянных и переменных затрат. Действительно, в линейном приближении связь между выручкой и затратами описывается выражением:

$$З = П + В \cdot (П_3/Ц), \quad (1)$$

или

$$З = П + В \cdot КП \quad (2)$$

где  $З$  – полные затраты;  $В$  – выручка;  $П$  – постоянные затраты на единицу продукции;  $П_3$  –

переменные затраты на единицу продукции;  $C$  – цена товара. Отношение  $P_3/C = КП$  называют «коэффициентом покрытия», который показывает, какую долю в цене товара составляют переменные затраты.

Имея данные по затратам и выручке за два периода и решая систему линейных уравнений на основе уравнения (1) или (2), можно определить постоянные и переменные затраты на единицу продукции. В нашем случае (см. табл. 1) видно, что система уравнений будет иметь вид:

$$\left. \begin{aligned} 450 &= P + 600КП, \\ 515 &= P + 720КП \end{aligned} \right\} \quad (3)$$

Решая эту систему, получаем  $P = 126$  млн руб.,  $КП = 0,54$ , т.е. постоянные затраты предприятия в среднем за два года составят 126 млн руб., а коэффициент покрытия – примерно 0,54. Тогда переменные затраты на единицу продукции  $P_3$  составят 3,24 млн руб. ( $P_3 = C \cdot КП = 6 \cdot 0,54 = 3,24$ ).

И так, с учетом проведенных расчетов по выделению постоянных и переменных затрат, получаем финансовые показатели, необходимые для определения резерва финансовых расходов с целью повышения конкурентоспособности предприятия (табл. 2).

Таблица 2 – Финансовые показатели модельного предприятия

Показатели	2009 г.	2010 г.
Выручка, млн руб. (В)	600	720
Затраты, млн руб., (З)	450	515
В том числе:		
Постоянные затраты, млн руб. (Фз)	126	126
Переменные затраты, млн руб. (П <sub>з</sub> )	324*	388,8**
Прибыль, млн руб. (Пр)	150	205
Норма прибыли (НПр)	0,33	0,40

\*  $324 = 3,24 \times 100$ ;

\*\*  $388,8 = 3,24 \times 120$ .

Теперь перейдем непосредственно к определению резерва финансовых затрат в предстоящем 2011 г. для целей повышения конкурентоспособности предприятия. Сам метод определения оптимального (предельного) значения резерва финансовых расходов для повышения конкурентоспособности предприятия включает в себя ряд этапов:

*Этап 1.* Определим предельный объем издержек в предстоящем 2011 г., при котором величина чистого дохода будет не ниже чем в отчетном 2010 г. (205 млн руб.) при среднеотраслевой нормы прибыли ( $ОНПр = 0,3$ ). Тогда издержки составят 683 млн руб. ( $205 : 0,3 = 683$ ).

*Этап 2.* Установим предельный объем продаж на предстоящий 2011 г., который определяется как сумма предельных издержек на 2011 г. и прибыли, полученной за 2010 г. ( $683 + 205 = 888$  млн руб.).

*Этап 3.* Предполагая, что величина постоянных издержек на предстоящий 2011 г. не изменится, определим условный объем переменных издержек как разность между размерами суммарных издержек в 2011 г. и постоянных

издержек за отчетный 2010 г., которые составят 557 млн руб. ( $683 - 126 = 557$ ).

*Этап 4.* Определим уровень переменных издержек ( $УПз$ ) в отчетном 2010 г., который составит 0,54 ( $388,8 : 720 = 0,54$ ) и будем предполагать, что он сохранится и в предстоящем 2011 г.

*Этап 5.* Определим предстоящие переменные издержки на 2011 г. с учетом объема продаж в этом году и уровня переменных издержек, которые составят 479,5 млн руб. ( $0,54 \times 888 = 479,5$ ). В дальнейшем будем их называть *номинальными издержками*.

*Этап 6.* На основе полученных результатов определим *резерв перспективных расходов*, образованный за счет доведения нормы прибыли с 0,40 до среднеотраслевого уровня – 0,30. Этот резерв определим как разность между *условными* и *номинальными* переменными издержками, которые рассчитаны на предстоящий 2011 г. Этот резерв составит 77,5 млн руб. ( $557 - 479,5 = 77,5$ ).

Результаты поэтапного расчета основных финансовых показателей модельного предприятия сведены в табл. 3.

Таблица 3 – Фактические и планируемые финансовые показатели модельного предприятия

Показатель	2010 г.	2011 г.
Выручка, млн руб. (В)	720	888
Затраты, млн руб. (З)	515	683
В том числе:		
Постоянные затраты, млн руб. (Фз)	126	126
Условный объем переменных издержек, млн руб. (Пз)	388,8	557
Номинальный объем переменных издержек, млн руб. (НПз)	388,8	479,5
Уровень переменных издержек на ед. продукции (УПз)	0,54	0,54
Прибыль, млн руб. ((Пр)	205	205
Отраслевая норма прибыли (ОНПр)	0,3	0,3
Резерв, млн руб. (Р)	0	77,5

На основе этих данных, используя инструментальные средства Excel и элементы управленческого анализа, нами выведена расчетная формула, позволяющая определить этот *резерв перспективных расходов* (Р):

$$P = (Пр : ОНПр) \cdot (1 - УПз) - Фз - УПз \cdot Пр. \quad (4)$$

Подставив имеющиеся данные за отчетный период (2010 г.) в настоящую расчетную модель, получим, что  $P = 77,6$  млн руб., что близко к поэтапному расчету (за счет округления имеет место расхождение).

Этот резерв расходов в размере 77,6 млн руб. позволяет предприятию снизить цену на всю реализуемую продукцию на эту сумму с одновременным увеличением объема продаж, этим самым, повышая абсолютную прибыль. Данный резерв позволит также повысить уровень качества производимой продукции за счет увеличения его себестоимости, либо оказывать дополнительные услуги на выгодных для покупателя условиях, без повышения цены, сокращая норму прибыли до среднеотраслевого уровня. В результате предприятие повысит свою конкурентоспособность на рынке и увеличит при этом абсолютную прибыль.

Следует отметить, что информации, полученной из табл. 1 и решений системы уравнений (3), достаточно для расчета всех основных показателей в рамках операционного анализа – валовой маржи, операционного рычага и точки безубыточности предприятия. Действительно, маржа  $M$  за последний год составляет:

$$M = B(1 - КП) = 720(1 - 0,54) = 331,2 \text{ млн руб.}$$

Выручка  $B^*$  от реализации в точке безубыточности составит:

$$B^* = П/(1 - КП) = 126/(1 - 0,54) = 273,91 \text{ млн руб.}$$

Операционный рычаг (ОП) составит:

$$OP = M/(B - З) = 331,2/(720 - 515) = 1,62.$$

Можно также рассчитать запас финансовой прочности предприятия в абсолютном и относительном выражении, а также проанализировать изменения операционного рычага за два последних года.

Следует отметить, что в приведенном примере цена товара в течение двух рассматриваемых периодов не менялась. В этом случае нет необходимости знать величину цены на товар, поскольку все показатели выражаются через коэффициент покрытия. Если же необходимо узнать величину переменных расходов на единицу продукции или же цена продукции менялась в течение анализируемых периодов, то нужно учесть цену товара в каждом периоде. В этом случае подход к определению постоянных и переменных затрат будет аналогичен предыдущему, только в систему (3) подставляются дополнительные значения цен в каждом периоде.

В случае, если предприятие выпускает несколько видов продукции, то число неизвестных в системе (2) или (3) возрастает, что ведет к увеличению периодов наблюдения. Так, для двух видов продукции необходимы данные за три периода, для трех видов – четыре периода и т.д.

В заключение отметим, что рассматриваемый подход – разделение затрат на постоянные и переменные составляющие – является более предпочтительным по сравнению с традиционными методами, поскольку отпадает проблема распределения общехозяйственных и общепроизводственных издержек по видам продукции, имеющая долю субъективизма. Данный упрощенный подход к организации управленческого анализа может рассматриваться как предварительный шаг на пути создания комплексной системы управленческого анализа на предприятии.

**ЛИТЕРАТУРА**

1. Губин, В. Упрощенная система управленческого учета / В. Губин // Управление компанией. – М, 2009. – С.77–79.
2. Бусыгин, Ю.Н. Прогнозирование резерва издержек предприятия в целях повышения его конкурентоспособности / Ю.Н. Бусыгин // Материалы XI междунар. науч.-практ. конф. «Проблемы прогнозирования и государственного регулирования социально-экономического развития». – Минск, 2010. – Т. 5. – С. 76–78.

**РЕЗЮМЕ**

Предложен упрощенный подход к использованию элементов управленческого анализа на предприятии в области формирования системы планирования оптимального уровня постоянных и переменных затрат. В частности, рассматривается задача определения предельного резерва финансовых расходов на предприятии в целях его конкурентоспособности. Рассмотрен один из методов анализа такого важного стратегического показателя, как норма прибыли.

**SUMMARY**

The article offers the simplified approach of using the management review at the enterprise in order to form the management system for planning the optimal level of constant and variable costs. In particular, the paper regards the task of determining the critical reserve of financial expenditures at the enterprise for the sake of its competitiveness. It is also discussed one of the methods of analysis for such an important strategic indicator as profit rate.

\* Статья поступила в редакцию 3 февраля 2011 г.