

## ТЕМА 10. ПОЛИТИКА УПРАВЛЕНИЯ ТЕКУЩИМИ ИЗДЕРЖКАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

1. ИЗДЕРЖКИ: СУЩНОСТЬ И ПОЛИТИКА УПРАВЛЕНИЯ
2. СИСТЕМЫ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ТЕКУЩИМИ ИЗДЕРЖКАМИ
3. КОМПЛЕКСНАЯ ПРОГРАММА ПО СНИЖЕНИЮ ИЗДЕРЖЕК ПРОИЗВОДСТВА

### 1. ИЗДЕРЖКИ: СУЩНОСТЬ И ПОЛИТИКА УПРАВЛЕНИЯ

*Издержки* - это денежное выражение затрат производственных факторов, необходимых для осуществления предприятием своей производственной и коммерческой деятельности.

Они могут быть представлены в показателях себестоимости продукции, характеризующей в денежном измерении все материальные затраты и затраты на оплату труда, которые необходимы для производства и реализации продукции.

*Себестоимость продукции* (работ, услуг) представляет собой стоимостную оценку используемых в процессе производства продукции (работ, услуг) природных ресурсов, сырья, материалов, топлива, энергии, основных фондов, трудовых ресурсов, а также других затрат на ее производство и реализацию.

*Классификация затрат:*

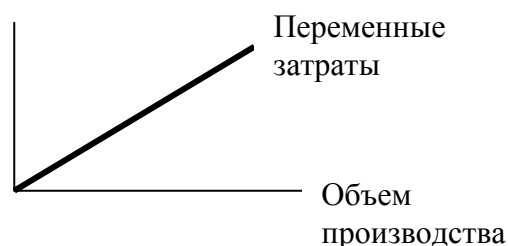
1. по характеру связи с производством:
  - a) *основные затраты* – непосредственно связаны с технологическим процессом (сырье и материалы, топливо и энергия на технологические нужды, зарплата основных рабочих);
  - b) *накладные затраты* – связаны с организацией управления и обслуживанием производства.
2. по способу отнесения на себестоимость:
  - a) *прямые затраты* – непосредственно связаны с изготовлением определенного вида продукции и прямо относятся на ее себестоимость;
  - b) *косвенные затраты* – связаны с работой цеха или предприятия в целом и могут быть отнесены на себестоимость отдельных видов продукции только косвенным образом, по заранее определенному

признаку (например, пропорционально основной зарплате рабочих).

3. в зависимости от отношения к изменению объема производства:

a) *постоянные затраты* – затраты, которые не меняются с изменением объема производства (аренда);

b) *переменные затраты* – изменяются в определенной зависимости от объема производства (на сырье, топливо, зарплата).



Сумма постоянных и переменных издержек составляет *валовые издержки предприятия*.

Управление издержками необходимо для:

1. получения максимальной прибыли;
2. улучшения финансового состояния предприятия;
3. повышения конкурентоспособности предприятия и продукции;
4. снижения риска банкротства;
5. и т.д.

Информация о затратах является основой для принятия большого числа управленческих решений: какую продукцию производить; какую цену установить на продукцию; покупать или производить комплектующие изделия и т.д.

Управление затратами включает следующие аспекты:

1. прогнозирование и планирование затрат на производство и реализацию продукции;
2. выявление резервов снижения затрат на производство продукции;
3. нормирование затрат;
4. учет затрат и калькулирование себестоимости продукции;
5. стимулирование участников производства;
6. анализ и контроль за себестоимостью.

## 2. СИСТЕМЫ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ТЕКУЩИМИ ИЗДЕРЖКАМИ

Современные системы управления затратами базируются на анализе зависимости между изменениями объема производства, выручки от реализации продукции, затрат и чистой прибыли. Такой анализ получил название операционного. Ключевыми элементами операционного анализа являются:

1. порог рентабельности;
2. операционный рычаг;
3. запас финансовой прочности.

*Порог рентабельности.*

Операционный анализ позволяет определить выручку, при которой предприятие уже не имеет убытков, но еще не получает прибыли. Такой объем выручки называют критической точкой (порог рентабельности).

Точка равновесия:

$$Ц * X = ПЗ + (ПрЗед * X)$$

Ц – цена реализации единицы продукции

X – объем производства

ПЗ – постоянные затраты

ПрЗед – переменные затраты на единицу продукции

$$\text{Критическая точка} = ПЗ / (Ц - ПрЗед)$$

Другой способ определения критической точки основан на концепции маржинальной прибыли.

$$\text{Маржинальная прибыль} = \text{Выручка} - \text{Переменные затраты}$$

$$\text{Критическая точка} = \text{Постоянные затраты} / \text{Маржинальная прибыль на единицу продукции}$$

Анализ критической точки с поправкой на фактор прибыли может быть использован как основа для оценки прибыльности предприятия.

$$B = ПрЗ + ПЗ + \text{Прибыль(целевая)}$$

$$\text{Целевой объем продаж} = (ПЗ + \text{Прибыль (целевая)}) / (Ц - ПрЗед)$$

### **ПРИМЕР 1**

Предприятие хотело бы получить прибыль в следующем году 200 000 руб. Переменные затраты 1000 руб. за единицу продукции, постоянные затраты 400 000

руб. в год, цена продажи 1800 руб. за единицу. Каков должен быть объем реализации продукции, чтобы получить заданный объем прибыли.

$$X = (400\,000 + 200\,000) / (1800 - 1000) = 750 \text{ ед.}$$

---

### *Операционный рычаг.*

Действие операционного рычага состоит в том, что любое изменение выручки от реализации продукции всегда порождает сильное изменение прибыли. Степень чувствительности прибыли к изменению выручки от реализации продукции (сила операционного рычага) зависит от соотношения постоянных и переменных затрат в общих затратах предприятия. Чем выше удельный вес постоянных затрат в общем объеме затрат, тем больше сила операционного рычага. Сила операционного рычага показывает, на сколько процентов изменится прибыль при изменении выручки на 1 %.

$$\text{Сила операционного рычага} = (\text{Выручка} - \text{Переменные затраты}) / (\text{Выручка} - \text{Переменные затраты} - \text{Постоянные затраты})$$

### **ПРИМЕР 1**

Предположим, что у предприятия в отчетном году выручка составила 11000 тыс. руб., пр переменных затратах 9300 тыс. руб. и постоянных затратах 1500 тыс. руб. Что произойдет с прибылью при увеличении объема реализации продукции на следующий год до 12 000 тыс. руб.

$$\text{Сила операционного рычага} = (11000 - 9000) / (11000 - 9300 - 1500) = 8,5$$

Выручка от реализации увеличилась на 9,1 % , а прибыль возрастет на 77 % (9,1\*8,5). При снижении выручки от реализации на 10 % прибыль снизится на 85 % (10\*8,5).

Таким образом, задавая тот или иной темп прироста объема реализации (выручки), можно определить, в каких размерах возрастет сумма прибыли при сложившейся на предприятии силе операционного рычага.

---

### *Запас финансовой прочности.*

Это кромка безопасности предприятия. Это разница между выручкой от реализации и порогом рентабельности. Измеряется либо в денежном выражении, либо в процентах к выручке.

*Запас финансовой прочности = Выручка – Порог рентабельности*

*Запас финансовой прочности = (Выручка – Порог рентабельности) / Выручка*

### **ПРИМЕР 2**

Используем данные примера 1.

Порог рентабельности =  $1500 / (11000 - 9300) / 11000 = 9709$  тыс. руб.

Запас финансовой прочности =  $11000 - 9709 = 1291$  тыс. руб. или в процентах =  $1291 / 11000 * 100 \% = 12\%$

---

### *Прогнозирование затрат на производство и реализацию заданного объема продукции*

Затраты необходимо разделить на переменные и постоянные.

1. Определяются единичные периоды, в которые были наименьшие затраты ЗАТ<sub>мин</sub> и наибольшие затраты ЗАТ<sub>мах</sub>. Предполагается, что в эти периоды были произведены соответствующие объемы продукции К<sub>мин</sub> и К<sub>мах</sub>.
2. Определяется размах по объему производства и затратам  $R_k = K_{мах} - K_{мин}$   $R_z = Зат_{мах} - Зат_{мин}$
3. определяется соотношение между размахом затрат и размахом объема производства, значение характеризует условно переменные затраты на единицу продукции  $ПЗ1 = R_z / R_k$
4. определяются переменные затраты на минимальный и максимальный объем производства  $ПЕР_{мин} = ПЗ1 * K_{мин}$   $ПЕР_{мах} = ПЗ1 * K_{мах}$
5. определяются постоянные затраты  $ПЗ = ЗАТ - ПЕР$
6. определяется зависимость между общими затратами, постоянными затратами, количеством произведенной продукции и переменными затратами на единицу продукции  $ЗАТ = K * ПЗ1 + ПЗ$

Придавая К различные значения, можно определить затраты предприятия на производство и реализацию продукции.

### **ПРИМЕР 1**

Затраты предприятия в 2006г на производство 48000 ед. продукции составили 6200 тыс. руб. Наименьшее и наибольшее количество продукции было в феврале и июле. Объем производства и затраты, соответственно составили 40100 и 6400 ед. продукции, а затраты 4500 и 6700 тыс. руб. Определить:

- 1). Постоянные затраты предприятия в 2006 г.
- 2). Составить уравнение зависимости затрат на годовой объем производства
- 3). Затраты организации, если годовой объем производства 70000 ед.
- 4). Затраты предприятия на данный уровень производства, если переменные затраты увеличатся на 15 %.
- 5). Затраты предприятия на данный уровень производства, если увеличатся постоянные затраты на 20%
- 6). Затраты предприятия на год, если планируется объем производства 80000ед, переменные затраты увеличатся на 8%, а постоянные на 3%.

1.  $R_k = 6400 - 4000 = 2400$  ед.  $R_z = 6700 - 4500 = 2200$  тыс. руб

2.  $PЗ1 = 2200 / 2400 = 0,917$  тыс. руб., т.е. на одно изделие приходится 917 руб. переменных затрат.

3.  $ПЕР_{мин} = 0,917 * 4000 = 3668$  тыс. руб.  $ПЕР_{мах} = 0,917 * 6400 = 5868$  тыс. руб.

4.  $ПЗ = ЗАТ - ПЕР$

$ПЗ_{мин} = 4500 - 3668 = 832$  тыс. руб.  $ПЗ_{мах} = 6700 - 5868 = 832$  тыс. руб. постоянные затраты в феврале и июле составили 832 тыс. руб.

5. Предполагая, что постоянные затраты каждый месяц одинаковые, за год величина постоянных затрат =  $832 * 12 = 9984$  тыс. руб.

Зависимость между затратами, количеством произведенной продукции, переменными затратами на единицу продукции можно задать с помощью уравнения:  $ЗАТ(K) = K * ПЗ1 + ПЗ = 0,917 * K + 9984$

6. Определим затраты при  $K = 70000$  ед. =  $0,917 * 70000 + 9984 = 74174$  тыс. руб.

7. переменные затраты увеличились на 15% , при  $K = 70000$   
 $ЗАТ = 0,917 * 1,15 * 70000 + 9984 = 8380,25$  тыс. руб.

8. постоянные затраты увеличились на 20%, при  $K = 70000$   
 $ЗАТ = 0,917 * 70000 + 9984 * 1,2 = 76170,8$  тыс. руб.

9. затраты за год  $ЗАТ = 0,917 * 1,08 * 80000 + 9984 * 1,03 = 89512,32$  тыс. руб.

---

### 3. КОМПЛЕКСНАЯ ПРОГРАММА ПО СНИЖЕНИЮ ИЗДЕЖЕК ПРОИЗВОДСТВА

Для решения проблемы снижения издержек производства и реализации продукции на предприятии должна быть разработана комплексная программа, т.е. учитывающая все факторы, которые влияют на снижение издержек. Данная программа должна ежегодно корректироваться с учетом изменяющихся на предприятии обстоятельств.

Моменты, которые должны быть отражены в комплексной программе:

1. *комплекс мероприятий по более рациональному использованию материальных ресурсов* (внедрение новой техники и безотходной технологии; совершенствование нормативной базы предприятия; улучшение качества продукции и снижение процента брака);

2. *мероприятия, связанные с улучшением использования основных фондов* (освобождение предприятия от излишних машин и оборудования; сдача имущества предприятия в аренду; обеспечение большей загрузки машин и оборудования; применение ускоренной амортизации);

3. *мероприятия, связанные с улучшением использования рабочей силы* (определение и поддержание оптимальной численности персонала; повышение уровня квалификации; применение прогрессивных форм и систем оплаты труда; улучшение условий труда; обеспечение опережающего роста производительности труда по сравнению со средней заработной платой);

4. *мероприятия, связанные с совершенствованием организации производства и труда* (углубление концентрации, специализации, кооперирования, комбинирования и диверсификации производства; совершенствование организационной структуры управления предприятием).

---

**СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ** – это процесс сосредоточения выпуска определенных видов продукции в отдельных отраслях промышленности, на отдельных предприятиях и их подразделениях, т.е. это процесс производства однородной продукции или выполнения отдельных технологических операций.

**КОНЦЕНТРАЦИЯ** представляет собой процесс сосредоточения изготовления продукции на ограниченном числе предприятий и в их производственных подразделениях.

*Стандартизация* устанавливает строго определенные нормы качества, формы и размеры деталей, узлов, готовой продукции. Она создает предпосылки для ограничения номенклатуры выпускаемой продукции и увеличения масштабов ее производства.

*Унификация* предполагает сокращение существующего многообразия в типах конструкций, формах, размерах деталей, заготовок, узлов, применяемых материалов и выбор из них наиболее технологически и экономически целесообразных.

*Типизация* процессов состоит в ограничении разнообразия применяемых производственных операций, разработке типовых процессов для групп технологически однородных деталей. Однако следует иметь в виду, что реализация рассмотренных предпосылок специализации не должна ухудшать потребительские свойства готовой продукции, уменьшать спрос на нее.

**ДИВЕРСИФИКАЦИЯ** производства, предполагающая разнообразие сфер деятельности за счет расширения номенклатуры, выпускаемой продукции.

**КООПЕРИРОВАНИЕ** предполагает производственные связи предприятий, цехов, участков, совместно участвующих в производстве продукции. В его основе лежат поддетальная и технологическая формы специализации.

**КОМБИНИРОВАНИЕ** представляет собой соединение в одном предприятии производств, иногда разноотраслевых, но тесно связанных между собой.