

**Общественно-государственный фонд  
"Российский центр приватизации"**

---

**Консультационная компания "McKinsey & Company, Inc."**

---

**Агентство США по международному развитию**

**СЕРИЯ  
"ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ  
ПРИВАТИЗИРОВАННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ"**

---

# **Анализ прибыльности продукции**

**НЕ ВСЕ ТО ЗОЛОТО, ЧТО БЛЕСТИТ**

---

## **Analyzing Product Profitability**

---

**Москва  
Издательство "ДЕЛО"  
1996**

ББК 65.053  
А64

**McKinsey&Company**

121019, Москва,  
Большой Афанасьевский пер., 8/3  
Тел. (095) 232 9300  
Факс (095) 232 9301

А64 **Анализ прибыльности продукции.** — М.: Дело, 1996. — 168 с.

ISBN 5 – 7749 – 0022 – 3

Пособие “Анализ прибыльности продукции” знакомит читателя с управленческим учетом — инструментом обеспечения руководителей информацией, необходимой для принятия оптимальных решений.

Книга является практическим пособием для руководителей высшего и среднего звена российских предприятий и входит в серию из 7 книг под общим названием “Искусство управления приватизированным предприятием”.

Книги серии написаны на основании реального опыта консультационной работы специалистов фирмы “МакКинзи” на российских предприятиях и разъясняют новые для них концепции ведения бизнеса. Каждая книга рассматривает свой специфический аспект деятельности предприятия, а все семь в совокупности дают четкое представление о комплексе необходимых изменений, приоритетах в постановке целей, инструментах и механизмах осуществления преобразований.

Несмотря на точный читательский адрес, книги серии будут полезны самой широкой аудитории. Они написаны живым языком, доступны в изложении и могут быть с успехом использованы и в учебных целях, и для решения реальных проблем современного бизнеса.

А  $\frac{0605010205 - 030}{79С(03) - 96}$  Без объявл.

ББК 65.053

ISBN 5—7749—0022—3

© McKinsey & Company, Inc., 1996

© Издательство “Дело”, оформление,  
1996

---

## СОДЕРЖАНИЕ

|                                                  |     |
|--------------------------------------------------|-----|
| <i>Вступительное слово</i>                       | 4   |
| ПРЕДИСЛОВИЕ                                      | 8   |
| ВВЕДЕНИЕ                                         | 10  |
| СЛУЧАЙ ИЗ ПРАКТИКИ: ИСХОДНЫЕ ДАННЫЕ              | 13  |
| 1. Отчеты о рентабельности                       | 17  |
| 2. Распределение затрат                          | 31  |
| 3. Оборотные средства                            | 42  |
| 4. Использование производственных мощностей      | 56  |
| 5. Внутренние цены                               | 71  |
| 6. Ценообразование                               | 91  |
| 7. Роль финансового управления                   | 107 |
| <i>Заключение: УРОКИ “РОСАВИА”</i>               | 143 |
| ВОПРОСЫ, ОСТАВШИЕСЯ ЗА ПРЕДЕЛАМИ КНИГИ           | 147 |
| ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА                        | 149 |
| КУДА ОБРАТИТЬСЯ ЗА КОНСУЛЬТАЦИЕЙ<br>И ПОДДЕРЖКОЙ | 151 |
| <i>Словарь терминов</i>                          | 155 |

---

## ***Вступительное слово***

### **ИЗ ГОСПЛАНОВСКОГО ПРОШЛОГО В РЫНОЧНОЕ НАСТОЯЩЕЕ**

Сегодня многие российские компании делают решительный шаг вперед на пути экономического развития, широко открывая доступ отечественным и зарубежным инвесторам. Эти инвесторы проявляют высокую требовательность к объектам приложения своих капиталов, а значит, предприятиям придется зарабатывать себе хорошую репутацию. Сделать это можно прежде всего путем грамотной, профессиональной хозяйственной деятельности, обеспечивающей высокую прибыль на вложенный капитал.

Российским компаниям предстоит преодолеть острую нехватку оборотных средств; научиться управлять финансами; создать современные службы маркетинга; разработать, освоить и продвинуть на рынок новые товары и услуги; отказаться от ряда старых.

Развертывание второй фазы приватизации, становление в стране цивилизованного рынка ценных бумаг и угроза банкротств переводят проблемы реконструкции предприятий в разряд неотложных. И надо сказать, что у тех компаний, которые уже приступили к преобразованиям, дела идут значительно лучше, чем у задержавшихся в госплановском прошлом.

Реконструкция предприятий, или их “реструктурирование”, как называют этот процесс авторы серии, — это не просто вопрос воли руководителя и принятия таких жестких административных решений, как сокращение численности работников или закрытие каких-то направлений деятельности. Современный руководитель должен уметь анализировать различные варианты развития производств, видеть перспективу своей компании на рынке, обладать волей и способностью вовлекать коллектив в реализацию намеченных решений.

Именно об этом подробно рассказывается в предлагаемой вашему вниманию серии буклетов, написанных специалистами одной из ведущих консалтинговых фирм “McKinsey & Company” на материале опыта работы с российскими предприятиями. Такая литература крайне необходима менеджеру любого ранга.

Нет ничего удивительного в том, что многим нынешним руководителям российских промышленных компаний, долго работавшим по инструкциям “сверху”, не хватает знаний и опыта для проведения глубоких преобразований. Вместе с тем российская промышленность обладает огромным интеллектуальным потенциалом, прекрасно образованными руководителями, высококвалифицированными рабочими, а наши недра богаты природными ресурсами. Все это дает основания для честолюбивых замыслов выйти на мировые рынки и занять там достойное место. Но для того чтобы эти замыслы стали реальностью, работники компании должны понимать, в чем заключается реконструкция производства, какие подходы, методики, инструменты имеются в их распоряжении для организации работы в новых условиях. Немыслимо в одиночку принимать все решения. Директор должен создавать команду единомышленников.

Важно помнить и другое — наилучший способ оказать поддержку своей стране в трудный период, улучшить общую ситуацию в России — сделать свою компанию процветающей, выпускать хорошую продукцию по доступным для потребителей ценам, создавать стабильные и хорошо оплачиваемые рабочие места. Со временем это должно воплотиться в прибылях — одном из главных показателей эффективности работы компании и ее директора. Добейтесь хороших результатов, и российские и зарубежные инвесторы будут стремиться вкладывать деньги в ваше дело, а другие компании — сотрудничать с вами.

Я желаю вам всяческих успехов в трудном, но совершенно необходимом деле реконструкции ваших компаний.

А. Чубайс

\* \* \*

Множество проблем, с которыми сегодня сталкиваются российские предприятия, можно с известной долей условности свести к нескольким наиболее крупным. Речь идет о роли

высшего руководства компаний и его взаимоотношениях с акционерами; острой нехватке оборотных средств; устаревшем ассортименте выпускаемой продукции; отсутствии информации о новых и потенциальных рынках сбыта; неразработанности рыночной (маркетинговой) стратегии компании; неэффективности организационной структуры компаний, мало приспособленной для работы в условиях рынка; несоответствии цен на готовую продукцию и реальным издержкам производства; отсутствии опыта в поиске надежных зарубежных партнеров и установлении с ними делового сотрудничества. Помимо этого, остро стоят вопросы организации производства, качества продукции, охраны окружающей среды, содержания объектов социальной сферы и другие.

Многие российские предприятия уже нашли подходы к решению этих проблем, успешно провели у себя реструктурирование и начинают играть заметную роль на внутреннем рынке и на рынках зарубежных стран. Обобщение и изучение их опыта может помочь тем, кто только начал этот путь, выиграть время и не повторять чужих ошибок. Такова была наша цель, когда мы обратились к руководителям известной консультационной компании “МакКинзи” с просьбой подготовить серию книг по основным вопросам реструктурирования предприятий под общим названием “Искусство управления приватизированным предприятием”.

Разумеется, описываемые в книгах ситуации и пути решения проблем носят обобщенный характер и не всегда применимы к конкретным условиям той или иной компании. Но по прочтении книг, надеюсь, вы согласитесь, что анализируемые ситуации являются достаточно типичными для большинства современных российских компаний, а предлагаемые решения — работоспособными.

Возможно, для генерального директора, с учетом его занятости, достаточно будет прочитать только 1—2 книги из серии, в первую очередь “Роль высшего руководства в реструктурировании предприятия”. Другие более объемны и посвящены специальным вопросам, с ними можно бегло ознакомиться, обратив особое внимание на “Реструктурирование предприятия. Рациональная система бизнес-единиц” и “Союзы с зарубежными партнерами”. Прочтение остальных книг рекомендуется в первую очередь руководителям различных подразделений в соответствии с их должностными обязанностями.

Хочется сказать несколько слов о Российском центре приватизации (РЦП), который приложил немало усилий, чтобы эти

книги вышли в свет. Оказание содействия приватизированным предприятиям является одним из основных направлений работы РЦП. Мы помогаем предприятиям получить доступ к технической помощи, предоставляемой международными организациями и отдельными западными странами, и следим, чтобы уровень оказания такой помощи был достаточно высоким. Например, близок к завершению проект по реструктурированию 11 российских предприятий, осуществляемый при содействии Европейского союза. В ходе этого проекта РЦП организовал конкурсный отбор предприятий, координировал работу двух консорциумов консультационных фирм с руководителями предприятий—участников проекта. Ведется практическая работа на местах еще по двум аналогичным крупным проектам.

Российский центр приватизации обладает разветвленной сетью региональных центров приватизации, расположенных в основных регионах России (их список дается в конце книги). Со всеми вопросами и за получением информации обращайтесь, пожалуйста, в наши региональные центры.

Надеюсь, читатель с интересом и несомненной пользой для себя прочтет предложенные его вниманию книги.

Генеральный директор  
Российского центра приватизации

*М.В. Бойко*

•

---

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Книги серии “Искусство управления приватизированным предприятием” подготовлены авторским коллективом фирмы “McKinsey & Company”, в состав которого вошли Михаил Баушев, Бенджамин Вилкенинг, Джастин Дженк, Владимир Емельянов, Наталья Изосимова, Кристоф Леклерк, Алексей Михайлуца, Микаэль Обермайер, Шэрон Опп, Ираклий Рухадзе, Роберт Уайтинг и Скотт Уолдрон.

Благодарим за помощь Сергея Елекоева из Российского центра приватизации и Зою Савенкову из Издательства “Дело”.

Выражаем также благодарность Владимиру Дидыку, главному экономисту АО ЛОМО; Елене Налобиной, начальнику бюро исследования рынка одного из подразделений АО ЛОМО; Сергею Мещерякову и Олегу Фомину, партнерам московской аудиторской фирмы “Эдвайзе”; Татьяне Крыловой, доценту экономического ф-та МГУ; Саймону Джонсону, преподавателю бизнес-школы ФУКУА; Николаю Лихачеву, президенту АО “Ингман Россия”, и Андрею Нуттунену, директору предприятия в составе АО “Ижорские заводы”, за оказанное содействие при подготовке материала.

Эта серия издается по инициативе Российского центра приватизации, который также способствовал ее распространению. Содействие в финансировании подготовки книг оказал Гарвардский институт международного развития. Публикация осуществлена при поддержке Агентства международного развития США (USAID) в соответствии с Соглашением о сотрудничестве № CCN-0005-A-00-3023-00, а также благодаря собственному вкладу компании “МакКинзи”. Точки зрения авторов книг на те или иные вопросы не обязательно отражают взгляды перечисленных организаций или других лиц.

\* \* \*



Ситуации, описанные в этой книге, несмотря на то, что они основаны на реальном опыте консультационной работы авторов как в России, так и в других странах, являются вымышленными, так же как и участники описываемых событий. Всякое сходство с конкретными людьми, предприятиями и ситуациями является чисто случайным.

Книга содержит краткое изложение некоторых методов и подходов, используемых компанией “МакКинзи” в России, на основе приобретенного ею здесь опыта. Применение описываемых методов на практике требует их адаптирования и развития в соответствии с ситуацией. Конкретные рекомендации могут основываться лишь на знании конкретных обстоятельств. “McKinsey & Company” и ее дочерние фирмы не несут ответственности за действия или ошибки, которые могут явиться результатом использования информации, содержащейся в настоящей публикации.

Реальные условия, в которых приходится работать компаниям, представлены в этой книге в упрощенном виде. Это не означает ограниченности описываемых методов и не препятствует их применимости. Авторы описывали такие компании и использовали такие данные, которые наилучшим образом иллюстрируют соответствующие концепции, не отвлекая внимания читателя посторонними деталями. В цели авторов не входило достижение высокой степени точности в описании рынков, технологий и финансовых данных.

В этих книгах в качестве денежной единицы используются дефлированные доллары<sup>1</sup>, что облегчает понимание материала и сравнение показателей разных периодов. Авторы приносят извинения за эту вынужденную условность, в результате которой руководители российских предприятий в ходе описываемых событий измеряют финансовые показатели “в иностранной валюте”.

---

<sup>1</sup> Вопросы, касающиеся валюты и инфляции, детально рассматриваются в книге этой серии “Финансовая отчетность”.

---

## ВВЕДЕНИЕ

В условиях рыночной экономики обеспечение платежеспособности предприятия является одним из важнейших для его руководителя вопросов. Предприятию недостаточно прибыльно работать — гораздо важнее быть в состоянии платить по счетам. Успешно работающее предприятие из получаемой выручки должно платить зарплату сотрудникам, оплачивать поставки, отчислять налоги, проценты по долгам, обеспечивать соответствующую прибыль акционерам и делать инвестиции в свою будущую деятельность.

Выручку, или доход, компания получает, продавая свою продукцию. При этом вклад от различных видов продукции неодинаков. Он зависит от рынков (при какой цене сколько можно продать) и затрат (при каких затратах сколько можно произвести). Прибыль — это разница между доходом (выручкой) и затратами. Прибыльность, или рентабельность, компании зависит от прибыли, приносимой всем ассортиментом продукции. Достаточно прибыльный ассортимент продукции позволяет предприятию обеспечить достаточную отдачу для акционеров и сделать инвестиции ради будущего успеха.

Управленческий учет — это ключ к пониманию поведения затрат и контролю за ними. В отличие от *финансового учета*, обеспечивающего акционеров, банки, сотрудников и правительственные органы отчетами о том, насколько эффективно компания работала в прошлом, система *управленческого учета* разрабатывается для того, чтобы предоставить руководству компании ту текущую информацию, которая нужна для принятия оптимальных решений. Управленческий учет не связан какими-либо установленными правилами. Его основа — логика. Методы управленческого учета гибкие; руководители свободны экспериментировать с различными сценариями, для того чтобы выработать оптимальный план действий.

Эта книга знакомит читателя с управленческим учетом — незаменимым орудием для того, чтобы сделать предприятие конкурентоспособным и сохраняющим уверенное положение среди конкурентов на рынке будущей России и на мировом рынке. После изучения представленных здесь материалов руководители должны уметь:

- Правильно разбивать затраты на различные их составляющие, понимать поведение этих типов затрат и в результате избегать заблуждений относительно реальной рентабельности отдельных видов продукции.
- Определять, какой минимальный объем для каждого из видов продукции обеспечивает его рентабельность, и находить то единственное соотношение цены и объема, при котором прибыль оказывается максимальной.
- Определять, следует ли изменить соотношение в ассортименте продукции, и если да, то как его изменить, для того чтобы добиться максимальной прибыльности; избегать принятия таких решений относительно одного вида продукции, которые могут отрицательно сказаться на рентабельности других.
- Анализировать изменения запасов и эффективно использовать оборотные средства.
- Понимать, когда тот или иной компонент рационально покупать, а не производить самим.
- Руководить процессом назначения внутренних цен, по которым подразделения в рамках одного предприятия продают друг другу свою продукцию и услуги, чтобы у них был стимул для сокращения своих затрат.
- Создать эффективно работающее финансовое управление предприятия.
- Разработать логичную и четкую систему финансового планирования.

Эта книга также поможет руководителям предприятий понять ту ключевую роль, которую управленческий учет и финансовое планирование играют в принятии эффективных решений любого уровня.

\* \* \*

При составлении этой книги авторы выбирали те вопросы, которые обычно встают перед руководителями российских

предприятий и могут иметь значительное влияние на эффективность работы компании. Здесь рассматриваются вопросы, для понимания которых достаточно материала, изложенного в этой книге, и дополнительных знаний из других областей теории управления не потребуется.

В этой книге предпринята попытка сделать то, чего нельзя найти в западных учебниках по учету и анализу, часто превосходящих. Здесь вопросы рассматриваются в контексте российского предприятия, причем в том виде, как они предстают перед его руководителями сегодня.

В связи с этим материал представлен в виде случая из практики: молодой выпускник бизнес-школы Александр Рублев начинает работать заместителем финансового директора многоотраслевого российского предприятия. Вместе с Рублевым читатель сталкивается с целым рядом проблем, непосредственно касающихся учета и анализа: затраты распределяются неправильно, денежных средств не хватает, производственные мощности загружены не полностью, неправильные внутренние цены искажают отчетные данные, решения по ценообразованию неспособны привести к увеличению выручки и прибыли.

В отличие от традиционного использования “случаев из практики” (*case study*) в бизнес-школах в нашей книге поэтапно предлагаются и возможные решения поставленных проблем. В ней также даются ответы на некоторые критические замечания, которые могут возникнуть у руководителей российских предприятий.

В книге рассматриваются не все проблемы из области управленческого учета и анализа, которые встают перед руководителями компаний. Предлагаемые решения также не исчерпывают возможностей, имеющихся у руководителей предприятий. Авторы настоятельно рекомендуют читателю внимательно изучить и другую литературу по управленческому учету, список которой приводится в конце книги.

Многие из представленных в книге концепций и методов применялись авторами в своей консультационной практике как в России, так и на Западе. Но в то же время необходимо подчеркнуть, что все данные по отрасли и рынку вымышленные. Предоставление точной действительной информации о рынке и продукции не является целью этой книги.

---

# СЛУЧАЙ ИЗ ПРАКТИКИ: ИСХОДНЫЕ ДАННЫЕ

АО “Росавиа”

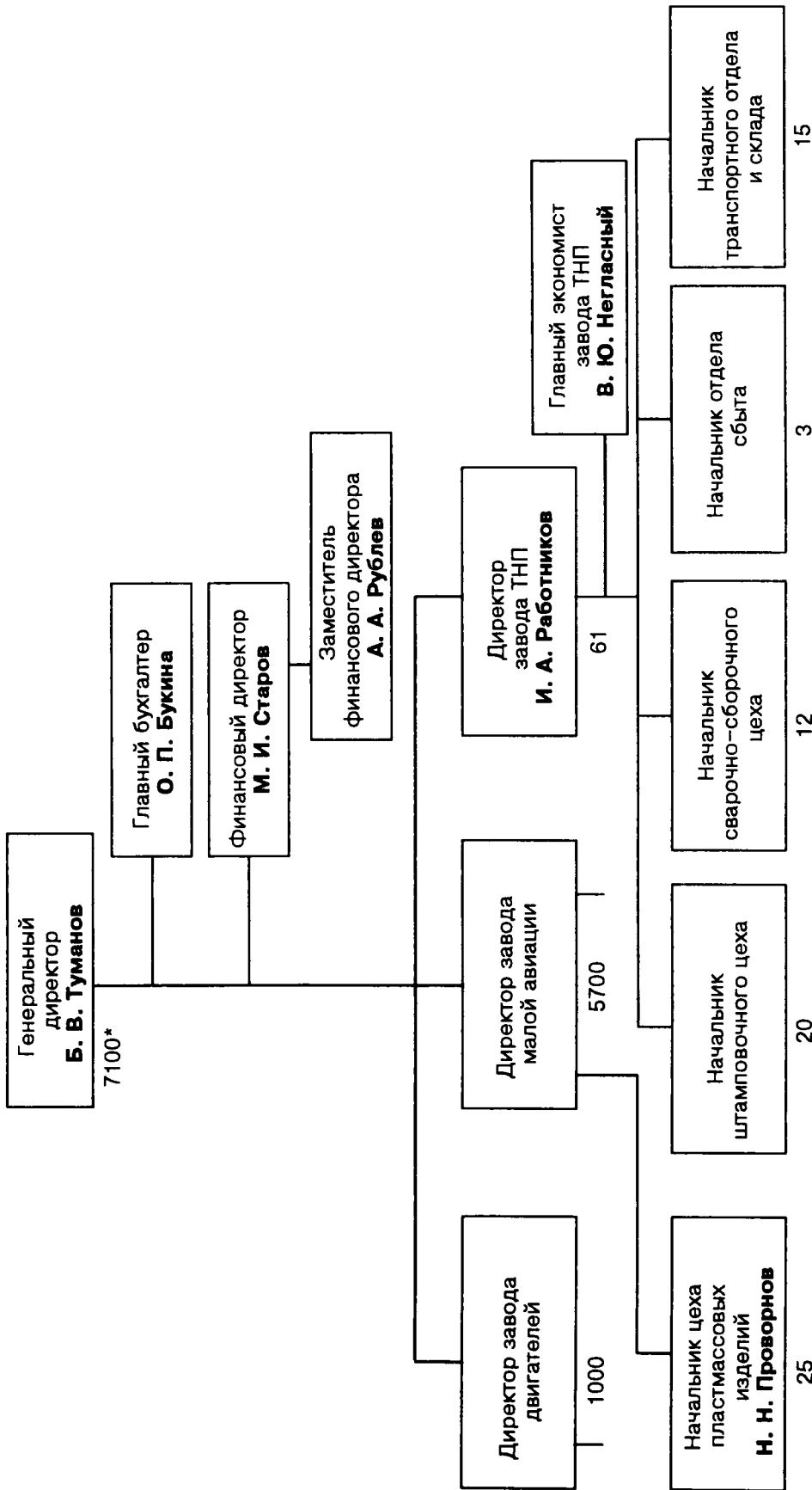
## *Основные участники*

(см. табл.1)

|                                          |                                         |
|------------------------------------------|-----------------------------------------|
| <b>ТУМАНОВ</b><br>Борис Викторович       | генеральный директор                    |
| <b>СТАРОВ</b><br>Михаил Иванович         | финансовый директор                     |
| <b>БУКИНА</b><br>Ольга Павловна          | главный бухгалтер                       |
| <b>РУБЛЕВ</b><br>Александр Анатольевич   | заместитель финансового ди-<br>ректора  |
| <b>РАБОТНИКОВ</b><br>Игорь Александрович | директор завода ТНП                     |
| <b>НЕГЛАСНЫЙ</b><br>Владимир Юрьевич     | главный экономист завода<br>ТНП         |
| <b>ПРОВОРНОВ</b><br>Николай Николаевич   | начальник цеха пластмассовых<br>изделий |

Таблица 1

**“РОСАВИА”: ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА**



\* Штат.

**Продукция**  
(Оценка годового объема производства на основе данных  
I квартала 1993 г.)

| ВИД ПРОДУКЦИИ                                                             | ЦЕНА (ОТПУСКНАЯ),<br>долл. США | ГОДОВОЙ ОБЪЕМ<br>ПРОИЗВОДСТВА, шт. |
|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|------------------------------------|
| <b>“АИСТ”</b><br>(легкий универсальный<br>самолет)                        | 85 000                         | 380                                |
| <b>“КОЛИБРИ”</b><br>(набор комплектующих<br>универсального само-<br>лета) | 45 000                         | 100                                |
| <b>ГАРАЖИ</b>                                                             | 140–150                        | 1200                               |
| <b>КИОСКИ</b>                                                             | 125–135                        | 1800                               |

\* \* \*

19 октября 1993 г. Александр Рублев принял предложение занять должность заместителя финансового директора компании “Росавиа”. О “Росавиа” Рублев впервые услышал, когда встретился с ее финансовым директором Михаилом Старовым на занятии по *управленческому учету* в бизнес-школе, куда тот был приглашен на встречу со слушателями. Послушав Старова, Рублев понял, что у “Росавиа” интересные перспективы, и принял участие в конкурсе на замещение должности заместителя финансового директора.

Предприятие “Росавиа”, расположенное в Волжанске, раньше было частью гигантского объединения, производившего самолеты под руководством Минавиапрома. В процессе приватизации решением правительства объединение было разделено на ряд более мелких предприятий, и производство малой авиации, включая НИОКР, сборку и производство двигателей, отошло к “Росавиа”.

Рублеву было интересно попробовать разобраться с проблемами этого сравнительно небольшого предприятия. Ресурсы финансового директора “Росавиа” Старова для решения проблем, возникших в новой экономической ситуации, были ограниченными. Постоянная нехватка денежных средств и спад в авиационной промышленности в целом вынудили “Росавиа” частично переориентироваться на выпуск потребительских товаров. В результате наряду с самолетами компания стала производить киоски и гаражи. С течением времени эта продукция стала неотъемлемой частью ассортимента продукции “Росавиа”.

Старов искал себе заместителя, который помог бы ему работать с системой учета и анализа. Рублев решил попробовать.



# 1

## ТАЙНА ОТЧЕТОВ О РЕНТАБЕЛЬНОСТИ

**Ш**ел первый день работы Александра Рублева в качестве заместителя финансового директора “Росавиа”. Он начался с того, что Старов тепло поздравил его со вступлением в должность:

“Александр, я рад, что вы будете работать у нас, — сказал он. — Мне нужен именно такой человек, как вы, — молодой, с головой. У меня постоянные проблемы с заводом малой авиации, и времени на то, чтобы уделять достаточно внимания производству ТНП, нет. Поэтому я хочу, чтобы вы взяли на себя ответственность за финансовые вопросы этого завода<sup>1</sup>. Ну что, может, сразу и начнете с ним знакомиться? Обязательно надо вам встретиться с Работниковым, директором завода. Учтите, что производственник он хороший, а в финансовых вопросах слабоват, впрочем, они не очень-то его и интересуют”.

### Заместитель финансового директора изучает результаты деятельности завода ТНП

Несмотря на предупреждение Старова, Рублев все равно был удивлен тому, как мало Работников смог ему сообщить о финансовых результатах своего завода. “Моя задача, — сказал он при первой их встрече, — сделать так, чтобы гаражи и киоски про-

**Изучите  
финансовые  
результаты своего  
подразделения**

<sup>1</sup> Завод ТНП — самостоятельное структурное подразделение в составе “Росавиа”, имеющее собственный баланс.

изводились, оборудование работало, а люди не оставались без дела. А рентабельность — это, пожалуй-ста, к Старову”.

“Так, — ответил Рублев, — но ведь ваш завод отвечает за свою рентабельность. У вас даже создали свой отдел сбыта, чтобы вы могли ее отслеживать”.

“А кто говорит, что мы неприбыльно работаем? Мой экономист постоянно сообщает мне, что мы приносим прибыль. Сами посмотрите. — Работников передал Рублеву листочек бумаги, на котором от руки было что-то написано (табл. 2). — Может, киоски и не очень прибыльны, но на каждом гараже мы точно зарабатываем”.

“Прекрасно, — сказал Рублев. — За какой период эти результаты?”

Работников заглянул в бумажку.

“Та-ак, по-моему, это прошлый месяц. Да, похоже, сентябрь. Обычно наши затраты выше. В прошлом месяце по ряду причин мы не продали всего, что сделали. А выпуск был, как всегда”.

“Ваш доход составил 33 500 долларов. Сколько нужно продать киосков и гаражей, чтобы получить эту сумму?” — продолжал допытываться Рублев.

“Может, вам лучше с Негласным поговорить, с моим экономистом? Есть там у него какие-то отчеты...” — тон Работникова явно говорил о том, что разговор окончен.

Рублев удивился, как мало Работников знает об объемах продаж. У него что, нет более подробных данных о *структуре затрат*? Должен же он интересоваться, из чего в основном состоят его затраты и при каком минимальном объеме завод вообще приносит прибыль. Оставалось надеяться, что главный экономист, Владимир Негласный, сможет что-нибудь прояснить.

Таблица 2

## ДОХОД И ПРИБЫЛЬНОСТЬ ЗАВОДА ТНП

(в долл. США)

|                               | Киоски | Гаражи | Всего  |
|-------------------------------|--------|--------|--------|
| Доход (выручка от реализации) | 19 500 | 14 000 | 33 500 |
| Себестоимость                 | 19 033 | 11 867 | 30 900 |
| Прибыль                       | 467    | 2 133  | 2 600  |
| Норма прибыли, %              | 2      | 15     | 8      |

Таблица 3

**СЕБЕСТОИМОСТЬ ПРОДУКЦИИ ТНП НА ФЕВРАЛЬ 1993 г.**  
(на один киоск, в долл. США)

| Цех/отдел              | Сырье | Комплекующие<br>собственного<br>производства | Покупные<br>комплект-<br>ующие | Всего<br>матери-<br>алов | Основная<br>зарплата<br>рабочих | Премия<br>из ФЭП | Выслуга<br>лет | Дополни-<br>тельная<br>зарплата | Отчис-<br>ления<br>на с/с | Отчис-<br>ления<br>в ф/з | Расходы<br>на<br>обору-<br>дование | Цеховые<br>расходы | Общеза-<br>водские<br>расходы | Производ-<br>ственная<br>себесто-<br>имость |
|------------------------|-------|----------------------------------------------|--------------------------------|--------------------------|---------------------------------|------------------|----------------|---------------------------------|---------------------------|--------------------------|------------------------------------|--------------------|-------------------------------|---------------------------------------------|
|                        |       |                                              |                                |                          |                                 |                  |                |                                 |                           |                          |                                    |                    |                               |                                             |
| Штамповочный           | 33,3  |                                              |                                | 33,3                     | 1                               | 0,5              | 0,2            |                                 |                           |                          | 15                                 | 30                 | 2,1                           | 82,1                                        |
| Сварочно-<br>сборочный |       | 10                                           |                                | 10                       | 3                               | 1                | 0,7            |                                 |                           |                          | 3                                  | 6,3                | 0,9                           | 24,9                                        |
| Транспортный           |       |                                              |                                |                          | 1                               | 0,6              | 0,1            |                                 |                           |                          | 4                                  | 11                 | 1,6                           | 18,3                                        |
| Сбыт                   |       |                                              |                                |                          | 0,8                             | 0,3              |                |                                 |                           |                          |                                    | 0,5                | 0,1                           | 1,7                                         |
| Итого                  | 33,3  | 10                                           |                                | 43,3                     | 5,8                             | 2,4              | 1              |                                 |                           |                          | 22                                 | 47,8               | 4,7                           | 127                                         |

## Заместитель финансового директора и главный экономист классифицируют затраты

Рублев смотрел в отчет, который ему дал Негласный (табл. 3). Теперь, после того как Работников не смог представить ему почти ничего, достойного внимания, он не ожидал такой детальной информации и был рад, что из того, что он собирался делать, кое-что уже было готово. “Так где тут переменные затраты?” — спросил он.

**Различайте постоянные и переменные затраты**

“Что значит переменные затраты?” — не понял Негласный.

“Ну то, что меняется в зависимости от объема производства”, — объяснил Рублев.

“А с нас этого никто не требует, — ответил Негласный. — Отчет составлен как полагается — в соответствии с инструкцией 1973 года, и тут все верно: мы всегда так делали и делаем”.

“Я понимаю, но, видите ли, это очень важно — разграничивать постоянные и переменные затраты. *Переменные* затраты, как я уже сказал, зависят от объема производства. Возьмем затраты на сталь. Чем больше киосков мы производим, тем выше эти затраты. Общая сумма переменных затрат увеличивается, но в расчете на единицу продукции они остаются неизменными. И наоборот, *постоянные* затраты на единицу продукции меняются в зависимости от ее объема, а общая их сумма остается неизменной. Например, то, что завод тратит на вашу зарплату и зарплату Работникова, не меняется с изменением объема производства. Однако в расчете на единицу продукции эти затраты меняются. Чем больше произведено киосков, тем меньшая доля затрат на вашу зарплату приходится на каждый киоск”.

“Да, здорово было бы, если бы моя зарплата сохранилась действительно постоянной, — пошутил Негласный. — Если у нас возникнут проблемы с киосками, то нас с Работниковым просто уволят с “Росавиа”, и зарплаты наши окажутся не такими уж постоянными”.

**Внимательно изучите различные типы затрат, прежде чем относить их к той или иной категории**

“Вопрос действительно очень серьезный, — настаивал Рублев. — Нужно быть очень осторожным, когда классифицируешь затраты. Постоянные затраты в долгосрочном периоде тоже могут оказаться переменными, а некоторые переменные затраты оказываются постоянными, если рассматривать очень небольшой промежуток времени. Скажем, затраты по эксплуатации оборудования. На первый взгляд — постоянные, так? Но если увеличение объемов на заводе ТНП будет значительным, то и эти общие эксплуатационные затраты могут увеличиться.

Но в нашем случае, — продолжал Рублев, посмотрев на таблицу с цифрами, — разграничить постоянные и переменные затраты как раз несложно. Все затраты на материалы и зарплату будут переменными, а все эксплуатационные и накладные расходы — постоянными”.

“Но почему это вы считаете трудозатраты штамповочного цеха переменными?” — спросил Негласный.

“Потому что это *прямые* трудозатраты, и они будут меняться с изменением объема, согласны?” — сказал Рублев.

“Не совсем. Рабочие в штамповочном цехе работают на станках, где производятся комплектующие не только для киосков. Так что даже если мы прекратим производство киосков, эти затраты не исчезнут. То же самое можно сказать и о затратах на доставку и сбыт”, — объяснил Негласный.

“Значит, это *совместные затраты*, то есть такие, которые относятся сразу к нескольким видам продукции. А есть ли у вас такие трудозатраты, которые не являются совместными, а напрямую зависят только от объема производства киосков?” — спросил Рублев.

“Единственные действительно прямые трудозатраты, которые идут исключительно на киоски, — это в сварочно-сборочном цехе”, — ответил Негласный.

“Хорошо, может быть, нам удастся эту табличку чуть-чуть переделать, — предложил Рублев. — Да-

вайте разделим наши затраты на прямые и совместные и одновременно пересчитаем затраты на единицу продукции в общую сумму за месяц (табл. 4). Теперь мы можем сказать, что из 127 долларов затрат на единицу продукции 48 долларов, то есть 43,3 плюс 4,7, — переменные затраты”.

“Простите, — перебил его Негласный, — но мне все равно кажется, что прямые трудозатраты нельзя относить к переменным затратам. Вы знаете, что мы просто не можем так вот взять и уволить рабочего. Поэтому даже наши прямые трудозатраты — постоянные. Единственные действительно переменные затраты — это 43,3 доллара затрат на сырье”.

“Хорошо, — согласился Рублев, — будем считать в данном случае трудозатраты постоянными”.

Он задумался:

“Еще одна вещь меня смущает. Вся энергия попадает в постоянные затраты, а ведь обычно потребление ее части изменяется пропорционально объему производства. И эта часть относится к переменным затратам”.

«На “Росавиа” никогда затраты на энергию так не считали, — объяснил Негласный. — У нас есть определенные затраты на энергию для всей компании, а затем администрация решает, сколько кому распределить. Так что при такой системе можете считать, что эти затраты относятся к постоянным» (табл. 5).

## **Заместитель финансового директора рассчитывает уровень безубыточности**

“Хорошо, разница между постоянными и переменными затратами понятна, — продолжал Негласный, — но я все равно не понимаю, зачем мне это все знать. Общая сумма затрат такая же, как была до того, как мы переделали таблицу”.

“Да, данные те же, — согласился Рублев. — Но теперь давайте взглянем на нашу рентабельность более

**Определите уровень  
безубыточности,  
чтобы знать  
минимальный  
рентабельный  
объем продаж**

Таблица 4

**“РОСАВИА-ТНП”: ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОИЗВОДСТВА КИОСКОВ, СЕНТЯБРЬ 1993 г.**  
(в долл. США)

|                                   | На единицу  | За месяц      |
|-----------------------------------|-------------|---------------|
| (Произведено 150 шт.)             |             |               |
| <b>Доход (выручка)</b>            | <b>130</b>  | <b>19 500</b> |
| <b>Прямые затраты:</b>            |             |               |
| сырье                             | 43,3        | 6 500         |
| прямые трудозатраты               | 4,7         | 700           |
| <b>Совместные затраты:</b>        |             |               |
| штамповочное производство         | 46,7        | 7 000         |
| сварочно-сборочное производство   | 9,3         | 1 400         |
| транспортировка                   | 16,7        | 2 500         |
| сбыт                              | 1,6         | 233           |
| совместные накладные расходы      | 4,7         | 700           |
| <b>Итого общезаводских затрат</b> | <b>78,9</b> | <b>11 833</b> |
| <b>Итого затрат</b>               | <b>127</b>  | <b>19 033</b> |
| <b>Прибыль</b>                    | <b>3</b>    | <b>467</b>    |

Упомянутая в тексте  
цифра 12 533 долл. США –  
сумма этих двух значений



Таблица 5

**ЗАТРАТЫ СЛЕДУЕТ РАЗБИВАТЬ НА КАТЕГОРИИ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ХАРАКТЕРА ИХ ПОВЕДЕНИЯ**

**Примеры**

|                                                           |                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| Сырье<br>-----<br>Энергия                                 |                                                                                            |
| Амортизация<br>оборудования<br>специального<br>назначения | Аренда площадей<br>общего назначения<br>-----<br>Совместные<br>административные<br>затраты |

**Переменные**

В сумме изменяются пропорционально объему производства, остаются постоянной величиной в расчете на единицу продукции

**Постоянные**

В сумме остаются неизменными в определенном\* диапазоне объемов производства и в течение определенного промежутка времени\*, меняются в расчете на единицу продукции при изменении объемов

**Прямые**

При работе над  
определенным видом  
продукции

**Совместные**

При работе одновременно  
над несколькими видами  
продукции

**Необратимые**

Все затраты, которые компания уже понесла и которых нельзя вернуть или которых невозможно избежать в будущем

\* Период времени или объемы производства, используемые для разграничения постоянных и переменных затрат, могут быть различными в зависимости от того, какое решение нужно принять и оценить вероятные результаты. То, какие при этом выбираются временные рамки и объемы производства, может иметь большое значение для вытекающей из этого стратегии предприятия. При принятии краткосрочных решений большинство затрат могут вести себя как постоянные, в то время как при принятии долгосрочных решений почти все затраты можно рассматривать как переменные.

осмысленно, что ли. Видите, каждый раз, когда мы продаем один киоск, мы получаем 130 долларов, а переменные затраты составляют 43,3 доллара. То есть *валовая прибыль по переменным затратам* на один киоск будет 130 минус 43,3, то есть 86,7 доллара. Мы должны всегда следить за тем, чтобы завод ТНП продавал в месяц достаточно киосков для покрытия всех месячных постоянных затрат. В нашем случае они включают прямые трудозатраты плюс совместные затраты, то есть составляют 12 533 доллара” (см. табл. 4).

“Значит, — подхватил Негласный, — чтобы получить минимальное число киосков, необходимое для покрытия наших постоянных затрат и получения прибыли, мы можем просто поделить 12 533 доллара на величину нашей *валовой прибыли по переменным затратам* на киоск? Здесь это будет  $12\,533 : 86,7$  за штуку = 145 штук. Ух ты, а ведь в прошлом месяце мы сделали их всего 150 — значит, еле-еле с плюсом вышли!”

“Давайте посмотрим, как это все выглядит на графике”, — предложил Рублев (табл. 6).

**Убедитесь, что при определении уровня безубыточности учтены все виды продукции с общими постоянными затратами**

“Ой, — сказал Негласный, посмотрев на график, — я же не сказал, что мы здесь не только киоски делаем, а еще и гаражи. То есть 12 533 доллара постоянных затрат — это только часть общих постоянных затрат. Ведь наверняка это минимальное рентабельное количество киосков изменится в зависимости от количества произведенных гаражей? Ведь если продажи гаражей будут равны нулю, абсолютная цифра постоянных затрат, падающих на киоски, увеличится. Простите, но кажется, что все-таки разделение затрат на постоянные и переменные нам мало чем помогло”.

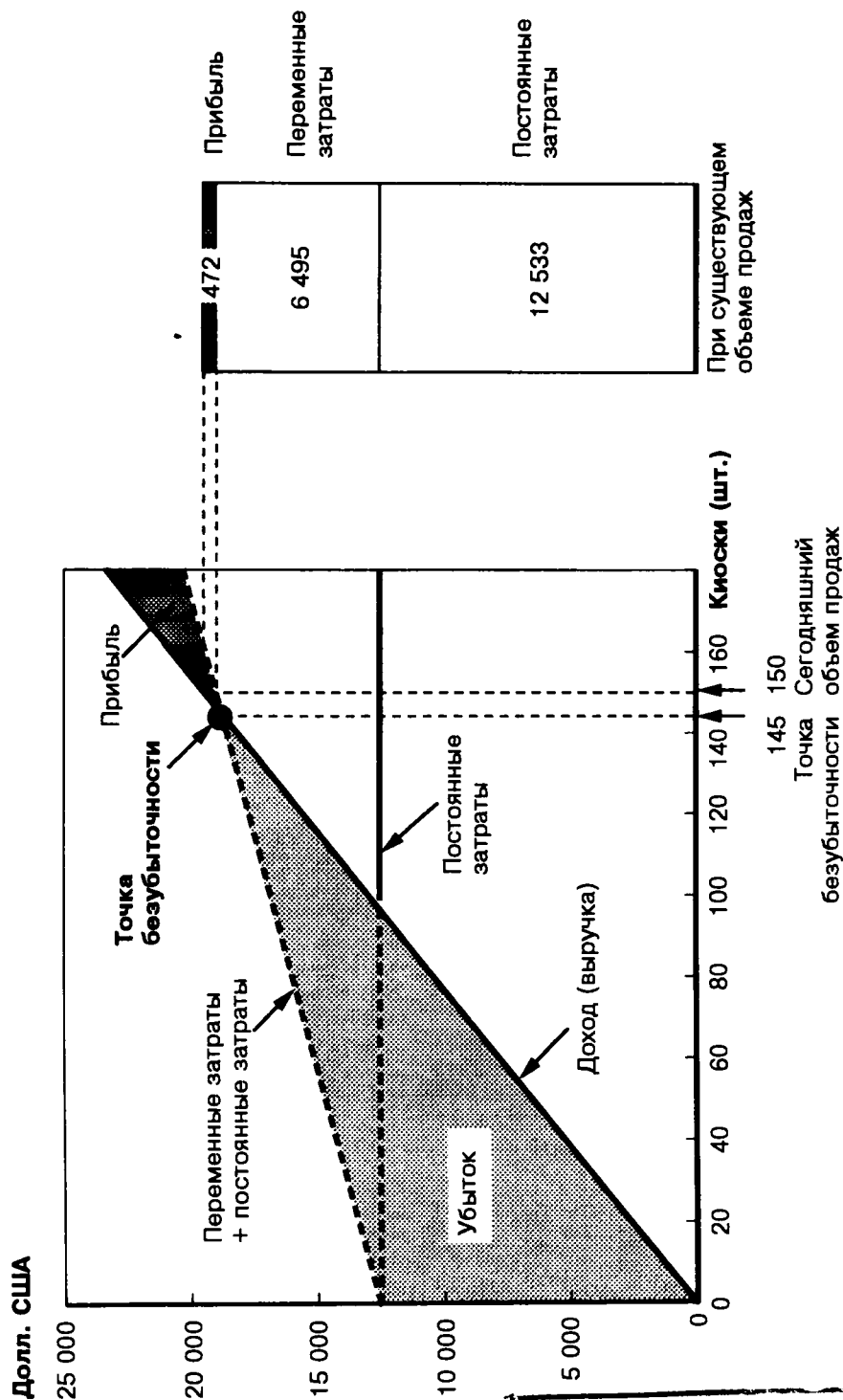
Рублев задумался:

“Не согласен. Думаю, для анализа прибыльности мы все равно можем использовать величину *валовой прибыли по переменным затратам* и величину постоянных затрат. Где у нас данные по гаражам?”

На основании данных, которые предоставил ему Негласный, Рублев составил новую табличку (табл. 7).

Таблица 6

“РОСАВИА-ТНП”: ТОЧКА БЕЗУБЫТОЧНОСТИ (КИОСКИ), СЕНТЯБРЬ 1993 Г.



OCHIQ JAMIYATI INSTITUTI  
SOROS JAMG'ARMASIDAN  
SOVG'A

A Gift from  
THE OPEN SOCIETY INSTITUTE  
SOROS FOUNDATION

В дар от  
ИНСТИТУТА ОТКРЫТОЕ ОБЩЕСТВО  
ФОНД СОРОСА

Таблица 7

**“РОСАВИА–ТНП”: РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ, СЕНТЯБРЬ 1993 г.**

(в долл. США)

|                                               | Киоски      | Гаражи        |
|-----------------------------------------------|-------------|---------------|
| Произведено, шт.                              | 150         | 100           |
| Цена продажи                                  | 130         | 140           |
| Переменные затраты (на единицу)               | 43,3        | 50            |
| <b>Валовая прибыль по переменным затратам</b> | <b>86,7</b> | <b>90</b>     |
| Постоянные затраты:                           |             |               |
| прямые трудозатраты (общие)                   |             | 1 000         |
| штамповочное производство                     |             | 10 000        |
| сварочно-сборочное производство               |             | 2 000         |
| транспортировка                               |             | 5 000         |
| сбыт                                          |             | 400           |
| общезаводские накладные расходы               |             | 1 000         |
| <b>Итого постоянных затрат</b>                |             | <b>19 400</b> |

“Теперь видно, что каждый раз, когда мы продаем киоск, мы получаем 86,7 доллара *валовой прибыли по переменным затратам*, а каждый раз, когда продаем гараж, — 90 долларов. Скажем, мы продали  $X$  штук киосков и  $Y$  штук гаражей. Суммарная *валовая прибыль по переменным затратам* будет тогда равна  $86,7X + 90Y$  долларов. Объемы, обеспечивающие *уровень безубыточности*, — это такое количество гаражей и киосков, то есть такие  $X$  и  $Y$ , когда  $86,7X + 90Y$  равняется 19 400 долларам общих постоянных затрат<sup>1</sup>. Эту зависимость тоже можно проследить на графике (табл. 8). Если количество гаражей и киосков оказывается выше линии ( $86,7X + 90Y = 19\,400$ ), то мы имеем чистую прибыль, а если ниже — чистый убыток”.

“Так, теперь я начинаю понимать, что это такое — *рентабельность переменных затрат* — и зачем надо знать эту цифру, — сказал Негласный. — А то, что она получается почти одинаковой и для гаражей, и для киосков, означает, что наш завод получает от продажи одного киоска примерно столько же, сколько и от продажи гаража. А мы всегда полагали, что гаражи для нас прибыльнее”.

\* \* \*

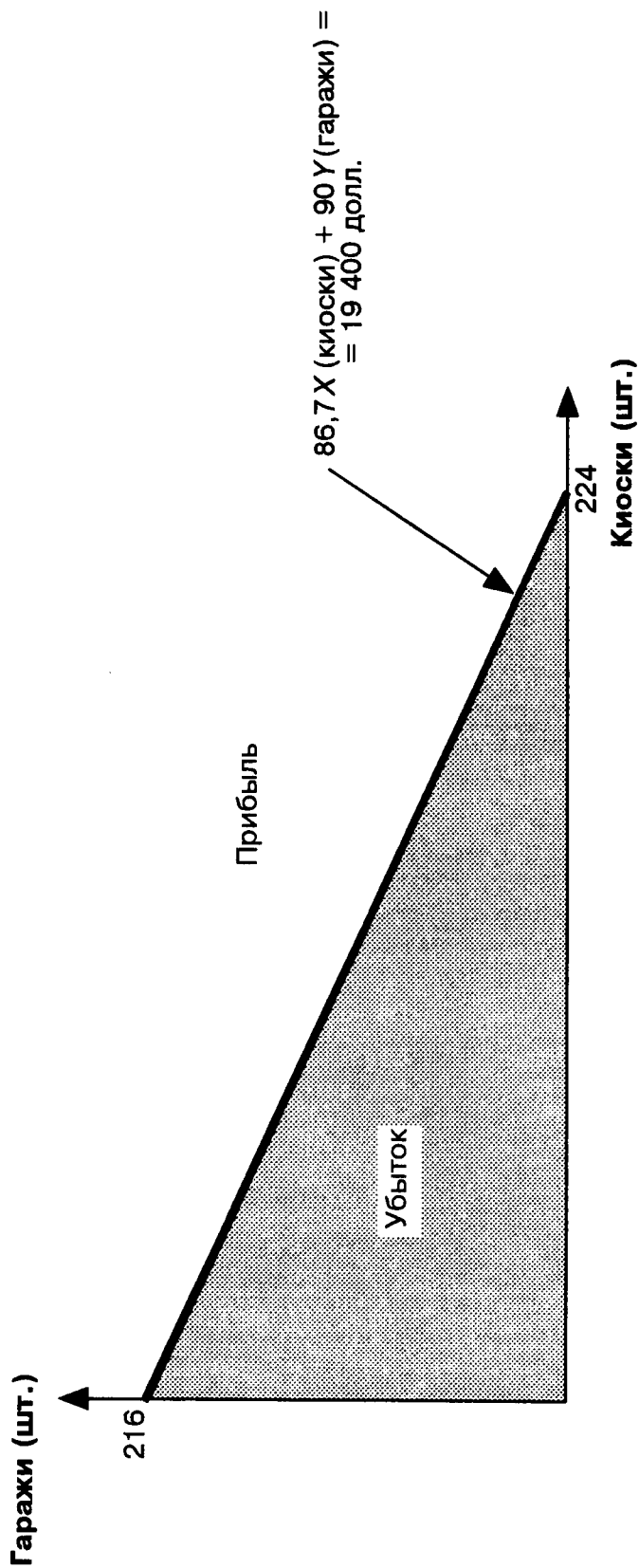
“Да, работа здесь будет не из легких, — думал Рублев по пути домой. — Но если Негласный здесь не один такой, надеюсь, что мы сможем кое-что изменить”.

---

<sup>1</sup> Рублев подразумевает, что у завода ТНП нет ограничений по мощности.

Таблица 8

“РОСАВИА-ТНП”: ЛИНИЯ БЕЗУБЫТОЧНОСТИ (КИОСКИ И ГАРАЖИ), СЕНТЯБРЬ 1993 г.



---

# 2

## ТАЙНА РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ЗАТРАТ

**Р**ублев смотрел на показатель прямых трудозатрат завода ТНП. Он до этого не осознавал, что прямые трудозатраты составляют здесь всего около 3% общих затрат. Задумавшись, он и не заметил, как к нему подошли директор и главный экономист завода.

Работников был явно взволнован. Он сказал Рублеву, что его очень беспокоят результаты работы за предыдущий месяц. И он уже подумывал о прекращении производства киосков, которые почти не приносили денег, чтобы вместо этого использовать все освободившиеся мощности для производства гаражей-”кормильцев”, как он выразился.

**Продумайте, не стоит ли прекратить производство продукции, если она не приносит прибыли**

Пока Рублев изучал отчет за сентябрь (табл. 9), Работников стал подробно рассказывать о многочисленных проблемах, которые им создавало производство киосков. Пришлось даже снизить планировавшиеся цены, так как конкуренты предлагали киоски еще дешевле, чем “Росавиа”.

А вот с продажей гаражей по запланированным ценам — 140 долларов за штуку, наоборот, у завода проблем не было. Более того, по слухам, в целом цены на гаражи в городе поднимались, и покупатели были готовы платить 150—155 долларов. Это могло привести к норме прибыли в 23% (табл. 10)! Вывод напрашивался сам собой: прекратить производство киосков и все мощности использовать для гаражей.

Таблица 9

**“РОСАВИА–ТНП”: РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ ПРОДУКЦИИ, СЕНТЯБРЬ 1993 г.**

(в долл. США)

|                                 | Киоски        |            | Гаражи        |              |
|---------------------------------|---------------|------------|---------------|--------------|
|                                 | Всего         | На единицу | Всего         | На единицу   |
| Произведено, шт.                | 150           |            |               |              |
| <b>Доход (выручка):</b>         |               |            |               |              |
| по плану                        | 22 500        | 150        | 14 000        | 140          |
| <b>реально</b>                  | <b>19 500</b> | <b>130</b> | <b>14 000</b> | <b>140</b>   |
| <b>Затраты:</b>                 |               |            |               |              |
| сырье и материалы:              |               |            |               |              |
| сталь                           | 5 000         | 33,3       | 5 000         | 50           |
| пластмассовые изделия           | 1 500         | 10         |               |              |
| прямые трудозатраты             | 700           | 4,7        | 300           | 3            |
| штамповочное производство       | 7 000         | 46,7       | 3 000         | 30           |
| сварочно-сборочное производство | 1 400         | 9,3        | 600           | 6            |
| транспортировка                 | 2 500         | 16,7       | 2 500         | 25           |
| сбыт                            | 233           | 1,6        | 167           | 1,7          |
| общезаводские накладные расходы | 700           | 4,7        | 300           | 3            |
| <b>Итого затрат</b>             | <b>19 033</b> | <b>127</b> | <b>11 867</b> | <b>118,7</b> |
| <b>Итого прибыли</b>            | <b>467</b>    | <b>3</b>   | <b>2 133</b>  | <b>21,3</b>  |
| <b>Норма прибыли, %</b>         | <b>2</b>      | <b>2</b>   | <b>15</b>     | <b>15</b>    |



Таблица 10

**“РОСАВИА-ТНП”: ЦЕНЫ**  
(в долл. США)

|                                                                                | Киоски   | Гаражи  |
|--------------------------------------------------------------------------------|----------|---------|
| Планируемые цены                                                               | 150      | 140     |
| Реальные цены                                                                  | 130      | 140     |
| Планы конкурентов                                                              | 125      | 170–175 |
| Цена, которую покупатели готовы платить за товары “Росавиа”                    | 125–130  | 150–155 |
| Норма прибыли при продаже товара по цене, которую готовы платить покупатели, % | –2 ... 2 | 21–23   |

## Заместитель финансового директора изучает рентабельность продукции

**Внимательно изучите реальную рентабельность “сверхприбыльной” продукции**

Рублев допускал, что киоски могли не приносить прибыли, но он не мог поверить, что гаражи были настолько прибыльными. Как это могло быть, чтобы завод настолько обошел всех возможных конкурентов? Почему цены у других были настолько выше? Неужели на “Росавиа” работают настолько эффективнее? На эти вопросы Рублеву очень хотелось найти ответ. Он помнил, что читал в учебниках: если прибыль подозрительно высока, а данная сфера деятельности все равно не привлекает конкурентов — значит, очень может быть, что с распределением затрат не все в порядке.

Негласный объяснил, что обычно он распределял совместные затраты *на основе трудозатрат*, то есть пропорционально прямым трудозатратам. Иными словами, он распределял эти затраты в зависимости от количества труда, идущего только на производство каждого вида продукции. Он с гордостью добавил, что при распределении затрат на доставку и реализацию он пользуется другим принципом. Затраты на доставку распределились пропорционально весу продукции каждого вида. Затраты на реализацию Негласный распределял пропорционально общей выручке от реализации каждого вида продукции.

Рублев был озадачен: разве можно рассматривать прямые трудозатраты как главный фактор, определяющий затраты в целом, если они составляют всего 3% общих затрат? Для того чтобы посмотреть, правильно ли распределяются затраты, Рублев попросил таблицы распределения затрат (табл. 11).

Он стал рассуждать. Распределение затрат в сварочно-сборочном цехе казалось правильным: основной составляющей здесь были прямые трудозатраты. С распределением накладных расходов на основе прямых трудозатрат тоже можно было согласиться — пока лучшей основы для распределения накладных расходов он придумать не мог.

**“РОСАВИА-ТНП”: СОВМЕСТНЫЕ ЗАТРАТЫ, СЕНТЯБРЬ 1993 г.**

(в долл. США)

|                                 | Совокупные затраты | Основа для распределения затрат                                                      | Распределенные затраты |        |
|---------------------------------|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|--------|
|                                 |                    |                                                                                      | Киоски                 | Гаражи |
| Штамповочное производство       | 10 000             | • Прямые трудозатраты: 70% киоски, 30% гаражи                                        | 7000                   | 3000   |
| Сварочно-сборочное производство | 2 000              | • Прямые трудозатраты: 70% киоски, 30% гаражи                                        | 1400                   | 600    |
| Транспортировка                 | 5 000              | • Тоннаж (100 гаражей – 25 т, 150 киосков – 25 т): 50% киоски, 50% гаражи            | 2500                   | 2500   |
| Сбыт                            | 400                | • Доход (выручка) (19 500 долл. киоски, 14 000 долл. гаражи): 58% киоски, 42% гаражи | 233                    | 167    |
| Общезаводские накладные расходы | 1 000              | • Прямые трудозатраты: 70% киоски, 30% гаражи                                        | 700                    | 300    |

**Выясните, какой вид деятельности больше всего влияет на те или иные затраты**

А затраты штамповочного цеха? Там на них влияет сложность продукции — видимо, чем сложнее продукция, тем больше времени тратится на переналадку оборудования. И правильные ли предположения сделал Негласный относительно распределения затрат на транспортировку и сбыт? Нужно было проверить.

На следующее утро Рублев пошел в штамповочный цех, чтобы обсудить распределение затрат с начальником цеха. Выяснилось, что в цехе производятся четыре различных профиля стальных листов. При производстве гаражей использовались все четыре вида, тогда как при производстве киосков — только один (табл. 12).

Переналадка оборудования с производства одного вида продукции на другой занимала 8 ч. На изготовление листа с длиной стороны менее 4 м уходило 10 мин, а с длиной хотя бы одной стороны более 4 м — 20 мин. Рублев начертил для себя схему, на которой было показано общее количество часов, которое тратится на производство листов каждого вида (табл. 13). Получалось, что на производство листов для гаражей тратится больше, а не меньше времени, чем на киоски, — 57%. Это означало, что затраты штамповочного цеха распределялись неправильно. Он попытался исправить эту ошибку, и на гаражи теперь приходилось 5700 долларов этих затрат, а на киоски — 4300 долларов (вместо прежних 3000 и 7000 долларов).

Затем Рублев занялся отделом доставки. Здесь он обнаружил, что из 5000 долларов транспортных расходов 2000 долларов приходились на оборудование, которое использовалось исключительно для погрузки тяжелых и громоздких гаражей. Остальные затраты (3000 долларов) распределялись равномерно, и тоннаж был хорошей основой для распределения транспортных затрат. Итак, Рублев перераспределил затраты на доставку следующим образом: 1500 долларов — на киоски и 3500 долларов — на гаражи (вместо 2500 и 2500 соответственно).

В отделе сбыта Рублев с удивлением обнаружил, что в действительности большая часть затрат времени отдела (который состоял из двух женщин, отве-

Таблица 12

“РОСАВИА–ТНП”: РАСХОД СТАЛЬНЫХ ЛИСТОВ, СЕНТЯБРЬ 1993 г.

(в шт.)

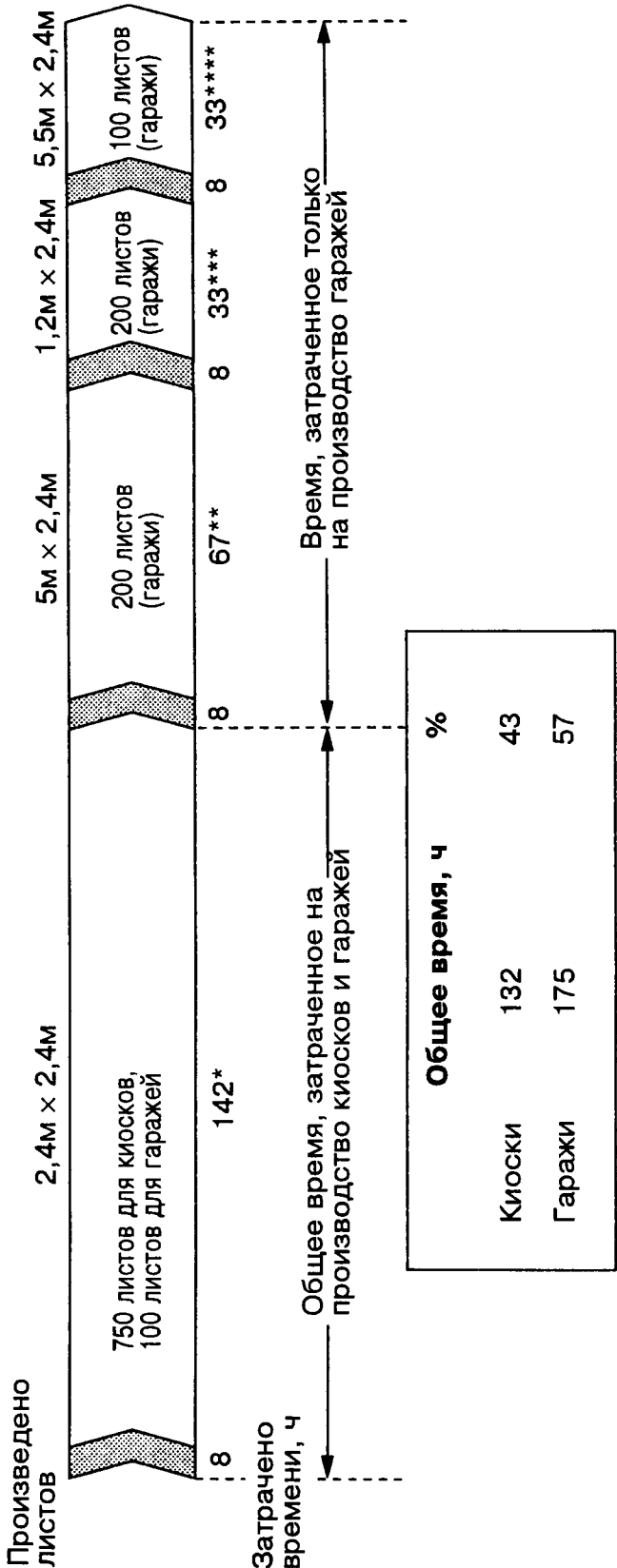
| Размер листа | Израсходовано на<br>производство киосков | Израсходовано на<br>производство гаражей |
|--------------|------------------------------------------|------------------------------------------|
| 2,4м × 2,4м  | 750                                      | 100                                      |
| 5м × 2,4м    | –                                        | 200                                      |
| 1,2м × 2,4м  | –                                        | 200                                      |
| 5,5м × 2,4м* | –                                        | 100                                      |

\* Крыша гаража длиннее, чем боковые стенки, ее часть сгибается и приваривается к задней стенке.

Таблица 13

“РОСАВИА-ТНП”: РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ВРЕМЕНИ В ШТАМПОВОЧНОМ ПРОИЗВОДСТВЕ, СЕНТЯБРЬ 1993 г.

 Время переналадки



\* (850 листов × 10 мин) : 60 мин.  
\*\* (200 листов × 20 мин) : 60 мин.  
\*\*\* (200 листов × 10 мин) : 60 мин.  
\*\*\*\* (100 листов × 20 мин) : 60 мин.

чающих на телефонные звонки) приходится на киоски. Они сказали, что примерно три четверти их времени и усилий тратится на продажу киосков. Это происходило потому, что им приходилось убеждать покупателей, что 130 долларов за киоск — это недорого. Гаражи же, напротив, продавались как бы сами собой. Рублев перераспределил 400 долларов затрат на сбыт таким образом: 300 долларов — на киоски и 100 долларов — на гаражи (вместо 233 и 167 соответственно).

## **Заместитель финансового директора перераспределяет затраты**

Теперь, когда у Рублева были все эти данные, было несложно составить новый отчет о рентабельности киосков и гаражей (табл. 14–15). Вопреки тому, в чем все были так уверены, всю прибыль заводу приносили как раз киоски! Из-за неправильного распределения совместных затрат гаражи казались прибыльными только потому, что их затраты покрывались за счет прибыли киосков. Так что эффективность производства гаражей на “Росавиа” оказалась мнимой, и преимущества перед конкурентами лопнули, как мыльный пузырь.

**Распределите затраты по видам деятельности, при которых эти затраты произведены**

Работников не верил своим глазам. Однако с цифрами спорить было трудно. Вместе с Рублевым они решили, что отделу сбыта придется поднять цену на гаражи до 155 долларов.

Сотрудницы отдела сбыта были как раз единственными, кого эти результаты не очень удивили. Теперь, по крайней мере, было ясно, почему покупатели киосков жаловались на высокие цены и почему у других производителей гаражей цены были выше, чем у “Росавиа”. И цены на продукцию теперь, когда известны реальные затраты, назначать будет гораздо легче.

А Негласный убедился, насколько важно при распределении затрат точно определить именно те факторы, которые больше всего влияют на каждый конкретный вид затрат, и именно их брать за основу распределения.

Таблица 14

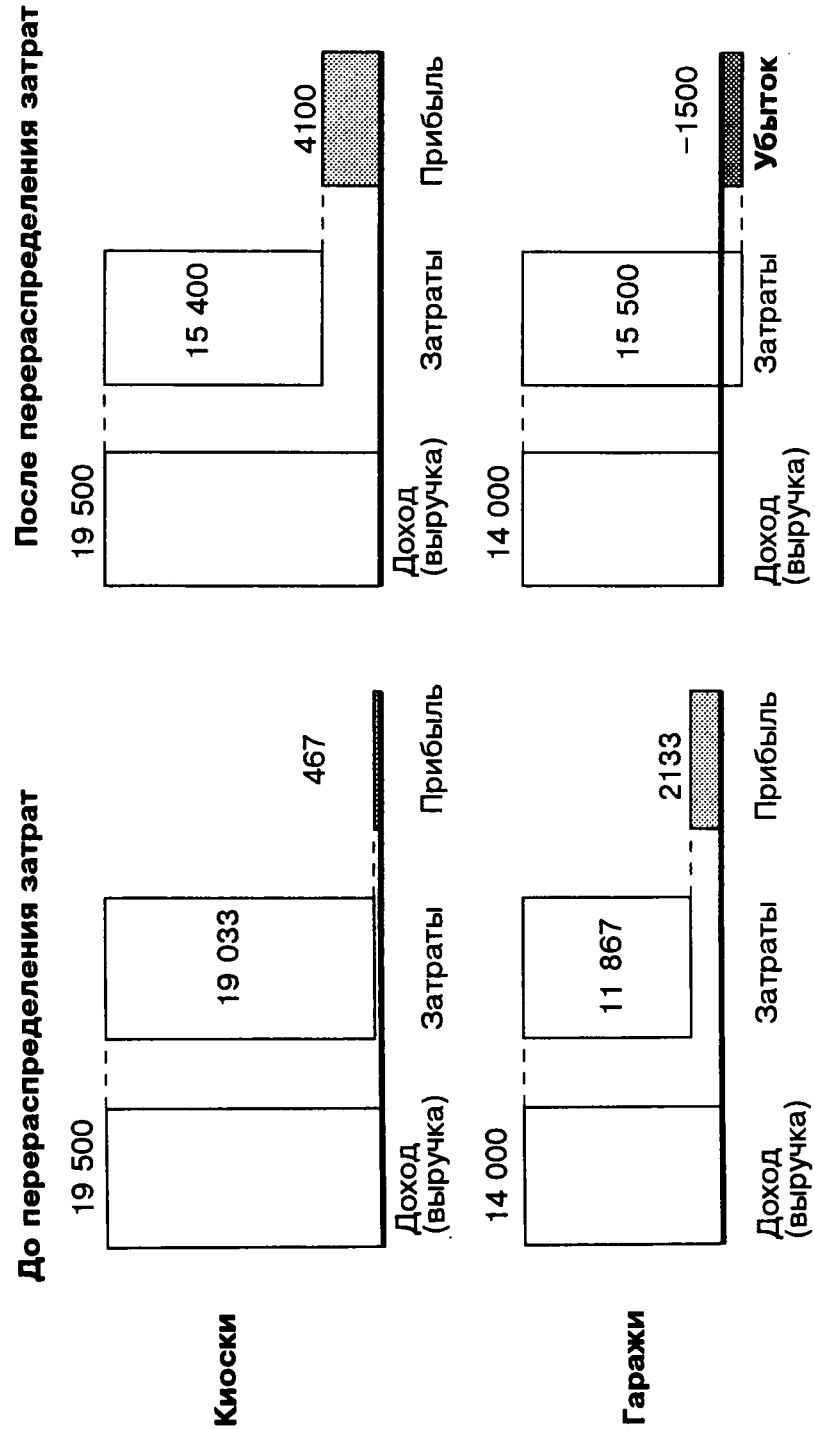
**“РОСАВИА-ТНП”: ПЕРЕСМОТРЕННАЯ РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ ПО ВИДАМ ПРОДУКЦИИ, СЕНТЯБРЬ 1993 г.**  
(в долл. США)

|                                 | Киоски        |              | Гаражи        |            |
|---------------------------------|---------------|--------------|---------------|------------|
|                                 | Всего         | На единицу   | Всего         | На единицу |
| Произведено, шт.                | 150           |              | 100           |            |
| <b>Доход (выручка):</b>         |               |              |               |            |
| по плану                        | 22 500        | 150          | 14 000        | 140        |
| <b>реально</b>                  | <b>19 500</b> | <b>130</b>   | <b>14 000</b> | <b>140</b> |
| <b>Затраты:</b>                 |               |              |               |            |
| сырье и материалы:              |               |              |               |            |
| сталь                           | 5 000         | 33,3         | 5 000         | 50         |
| пластмассовые изделия           | 1 500         | 10           |               |            |
| прямые трудозатраты             | 700           | 4,7          | 300           | 3          |
| штамповочное производство       | 4 300         | 28,7         | 5 700         | 57         |
| сварочно-сборочное производство | 1 400         | 9,3          | 600           | 6          |
| транспортировка                 | 1 500         | 10           | 3 500         | 35         |
| сбыт                            | 300           | 2            | 100           | 1          |
| общезаводские накладные расходы | 1 000         | 4,7          | 300           | 3          |
| <b>Итого затрат</b>             | <b>15 400</b> | <b>102,7</b> | <b>15 500</b> | <b>155</b> |
| <b>Итого прибыли</b>            | <b>4 100</b>  | <b>27,3</b>  | <b>-1 500</b> | <b>-15</b> |
| <b>Норма прибыли, %</b>         | <b>21</b>     | <b>21</b>    | <b>-11</b>    | <b>-11</b> |



Таблица 15

“РОСАВИА-ТНП”: ПЕРЕСМОТРЕННАЯ РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ ПО ВИДАМ ПРОДУКЦИИ, СЕНТЯБРЬ 1993 г.  
(в долл. США)



# 3

## ТАЙНА ОБОРОТНЫХ СРЕДСТВ

Ольга Павловна Букина, главный бухгалтер “Росавиа”, читала служебную записку Старова. Финансовый директор явно недоумевал, почему завод ТНП просит денег: ведь Работникова, директора завода, только что хвалили на совещании у генерального за результаты по прошлому месяцу. Букина вспомнила, что новый экономист, Александр Рублев, пытался разобраться с делами на заводе ТНП, и решила поговорить с ним.

Рублев посмотрел бухгалтерские отчеты и еще раз убедился, что завод действительно приносит прибыль (табл. 16), однако из этих отчетов не было ясно, почему заводу не хватает денег, в то время как выписка из банковского счета показывала, что на счете завода почти ничего нет.

По отчетам выходило, что за последний месяц завод ни инвестиций никаких не делал, ни по долгам не расплачивался. Должно быть, причина недостатка денег крылась где-то в текущей деятельности<sup>1</sup>.

Далее надо было разобраться с *оборотными средствами*. Если завод еще не получил денег за проданную продукцию или, напротив, потратил слишком много на незавершенное производство или на приобретение материалов, он мог оказаться в затруднительном положении с денежными средствами, несмотря на показанную в отчетах прибыль. И точно: оказалось, что оборотные средства за последний месяц значительно выросли — с 41 000 до 67 300 долларов (табл. 17).

---

<sup>1</sup> Более подробное объяснение анализа движения денежных средств приводится в книге этой серии “Финансовая отчетность”.

**“РОСАВИА–ТНП”: ДОХОД И ЗАТРАТЫ, СЕНТЯБРЬ 1993 г.**

(в долл. США)

|                                 |               |
|---------------------------------|---------------|
| <b>Доход (выручка)</b>          | <b>33 500</b> |
| <b>Затраты:</b>                 |               |
| сырье и материалы:              |               |
| сталь                           | 10 000        |
| пластмассовые изделия           | 1 500         |
| прямые трудозатраты             | 1 000         |
| штамповочное производство       | 10 000        |
| сварочно–сборочное производство | 2 000         |
| транспортировка                 | 5 000         |
| сбыт                            | 400           |
| общезаводские накладные расходы | 1 000         |
| <b>Итого затрат</b>             | <b>30 900</b> |
| <b>Прибыль</b>                  | <b>2 600</b>  |

Таблица 17

**“РОСАВИА–ТНП”: ОБОРОТНЫЕ СРЕДСТВА, СЕНТЯБРЬ 1993 г.**  
(в долл. США)

|                                | Начало месяца | Конец месяца  |
|--------------------------------|---------------|---------------|
| Дебиторская задолженность      | 30 000        | 40 000        |
| Запасы:                        |               |               |
| сырье и материалы              | 10 000        | 26 000        |
| незавершенное производство     | 1 000         | 1 300         |
| готовая продукция              | 0             | 0             |
| Всего запасов                  | 11 000        | 27 300        |
| Кредиторская задолженность     | 0             | 0             |
| <b>Всего оборотных средств</b> | <b>41 000</b> | <b>67 300</b> |

Такое увеличение означало, что в этом месяце “Росавиа” придется выделить заводу ТНП на 26 300 долларов больше, чем в прошлом, чтобы он мог продолжать работать. При том, что месячная ставка по банковским кредитам составляет 35%<sup>1</sup>, “Росавиа” понесет дополнительные затраты на 9205 долларов только для того, чтобы финансировать это *увеличение оборотных средств* на один месяц. И если бы все оборотные средства завода ТНП (67 300 долларов) обеспечивались только за счет банковских кредитов, это стоило бы “Росавиа” 23 555 долларов в месяц<sup>2</sup>. Не приходится удивляться, что Старова сложившееся положение так беспокоит.

## **Заместитель финансового директора объясняет важность быстрого сбора дебиторской задолженности**

Букина не понимала, почему Рублев сомневается в том, что завод Работникова заслуживает поощрения. Пусть дебиторская задолженность у них выросла на 10 000 долларов за последний месяц. Она-то ведь знала, что клиенты через месяц полностью все это оплатят.

Тогда Рублев напомнил Букиной, что инфляция за последний месяц составила 30%<sup>3</sup>. Это означает, что 10 000 долларов, которые ожидаются через месяц, превратятся в 7692 доллара  $[10\,000 : (1+0,3)]$ , если оценить их в реальных “сегодняшних” деньгах, и потери составят 2308 долларов<sup>4</sup>. И так как “Росавиа”

**Собирайте дебиторскую задолженность как можно раньше: это значительно улучшит положение с денежными средствами в компании**

<sup>1</sup> 35%-я ежемесячная ставка по банковскому кредиту используется здесь исключительно для иллюстрации. Она отражает, во-первых, гиперинфляцию, которую переживала в описываемое время экономика России, и, во-вторых, высокий риск предоставления кредита в условиях нестабильной экономики.

<sup>2</sup> Понятия *стоимость долга* и *стоимость капитала* подробно описываются в книге данной серии “Финансовая отчетность”.

<sup>3</sup> Несмотря на то что расчеты ведутся в долларах, исключительно для иллюстрации излагаемых Рублевым аргументов здесь принят уровень инфляции в 30%, чтобы продемонстрировать важность такого подхода для расчетов в рублях.

<sup>4</sup> Стоимость денег с учетом потенциальной прибыли будущих периодов детально объясняется в книге данной серии “Финансовая отчетность”.

взяло кредит в банке для того, чтобы покрыть эти 10 000 долларов дебиторской задолженности, оно заплатило банку за месяц 35%, или 3500 долларов. На эту сумму завод ТНП просто разорил “Росавиа” только потому, что у него такая щедрая политика в отношении сроков платежей.

“Уж не хотите ли вы сказать, что нам стоит потребовать потом эти 2308 долларов назад с завода ТНП?” — спросила Букина.

“Нет, я предлагаю установить для него процентную ставку на весь объем оборотных средств, которыми он пользуется”, — ответил Рублев.

“Ну что вы, это было бы как-то несправедливо: назначать для наших же людей те же дикие проценты, какие назначает нам банк! И это же не роскошь: не могут же они вообще без оборотных средств работать”, — ответила Букина.

«Но ведь “Росавиа”-то эти самые проценты *платит*. И если мы обяжем подразделения выплачивать нам эти самые проценты, то у директоров заводов просто будет стимул лишний раз задуматься о своих щедрых условиях платежей. Разумеется, им нужны оборотные средства, но в их власти регулировать свои потребности, а единственная возможность для руководителя принять правильное решение — это иметь правильную информацию. Если финансирование оборотных средств обходится нам в 35% в месяц, директора должны это чувствовать, чтобы решать, как вести свои дела».

Позиция Рублева по этому вопросу была однозначной.

Дальше он перешел к вопросам кредиторской задолженности. Он знал, что Букина гордилась тем, что у “Росавиа” не было серьезно просроченных долгов. Тем не менее Рублев также знал, что “Росавиа” могло бы иметь и более благоприятные условия платежей при расчетах с поставщиками. По той же самой логике, что и в отношении кредиторской задолженности, каждый раз, когда “Росавиа” откладывало платеж в 10 000 долларов на один месяц, это означало, что оно платит в реальных сегод-

нышних деньгах уже не 10 000, а 7692 доллара. Таким образом, только за счет инфляции предприятие сэкономило бы 2308 долларов; еще больше можно было бы сэкономить, если бы благодаря этому удалось частично избежать обращений в банк. Букину все эти расчеты особо не порадовали.

## **Заместитель финансового директора оценивает рост запасов**

Когда Рублев взялся за данные по *товарно-материальным запасам*, то здесь все оказалось еще труднее, чем с анализом дебиторской задолженности.

Сначала он подумал, что рост запасов — это признак неэффективного руководства производством. Но с другой стороны, естественно, что при инфляции цены на сырье растут; следовательно, и уровень товарно-материальных запасов в денежном выражении тоже растет. Это совсем не обязательно означает рост реальных запасов.

В отделе снабжения он узнал, что цены на сталь в прошлом месяце действительно поднялись на 30%. Таким образом, 30% были тем пределом увеличения запасов в денежном выражении, который Рублев ожидал обнаружить в документах. И могло это произойти только в том маловероятном случае, если в текущем месяце на заводе удалось использовать весь старый запас и полностью заменить его новым, приобретенным по более высоким ценам.

В действительности же оказалось, что запасы материалов и готовой продукции увеличились согласно документам *более чем на 30%*. Нужно было разбираться.

**Отличайте рост  
запасов в денежном  
выражении,  
вызванный ростом  
цен, от реального  
физического  
увеличения запасов**

**Избегайте приобретения материалов про запас, если не ожидается, что цены на сырье вырастут больше, чем процентная ставка по вашему финансированию приобретения запасов**

Расспросы Рублева относительно увеличения запасов раздражали Работникова. Кому-кому, а уж заместителю финансового директора следовало бы знать, как выросли цены. Сталь, например, подорожала за прошлый месяц с 200 до 260 долларов за тонну. Естественно, что величина запасов материалов стала больше.

Рублев подсчитал, как повышение цен повлияло на товарно-материальные запасы (табл. 18). Рост запасов был вызван не только инфляцией. На складе прибавилось 50 т стали<sup>1</sup>. Рублев был уверен, что ему удастся убедить главного бухгалтера в том, что это приобретение про запас снижает эффективность работы завода, “замораживая” в виде лишних запасов стали 13 000 долларов.

Однако Букина не могла понять, почему приобретение стали про запас невыгодно. Ведь деньги “заморожены” ненадолго, сталь потом будет использована, а в следующем месяце цена этих 50 т вырастет на 30%. Казалось естественным, что завод пытается делать закупки впрок.

С тем, что цены вырастут на 30%, Рублев не спорил. Однако ставка стоимости использования средств для финансирования этой закупки равнялась 35% в месяц от этих 13 000 долларов; значит, от приобретения стали заводом заранее “Росавиа” терпит убыток в 650 долларов (5% от 13 000) (табл. 19).

Ни Букину, ни Работникова убедить так и не удалось. Они недоумевали, откуда появилась эта цифра — 35% и какое отношение она имеет к заводу ТНП?

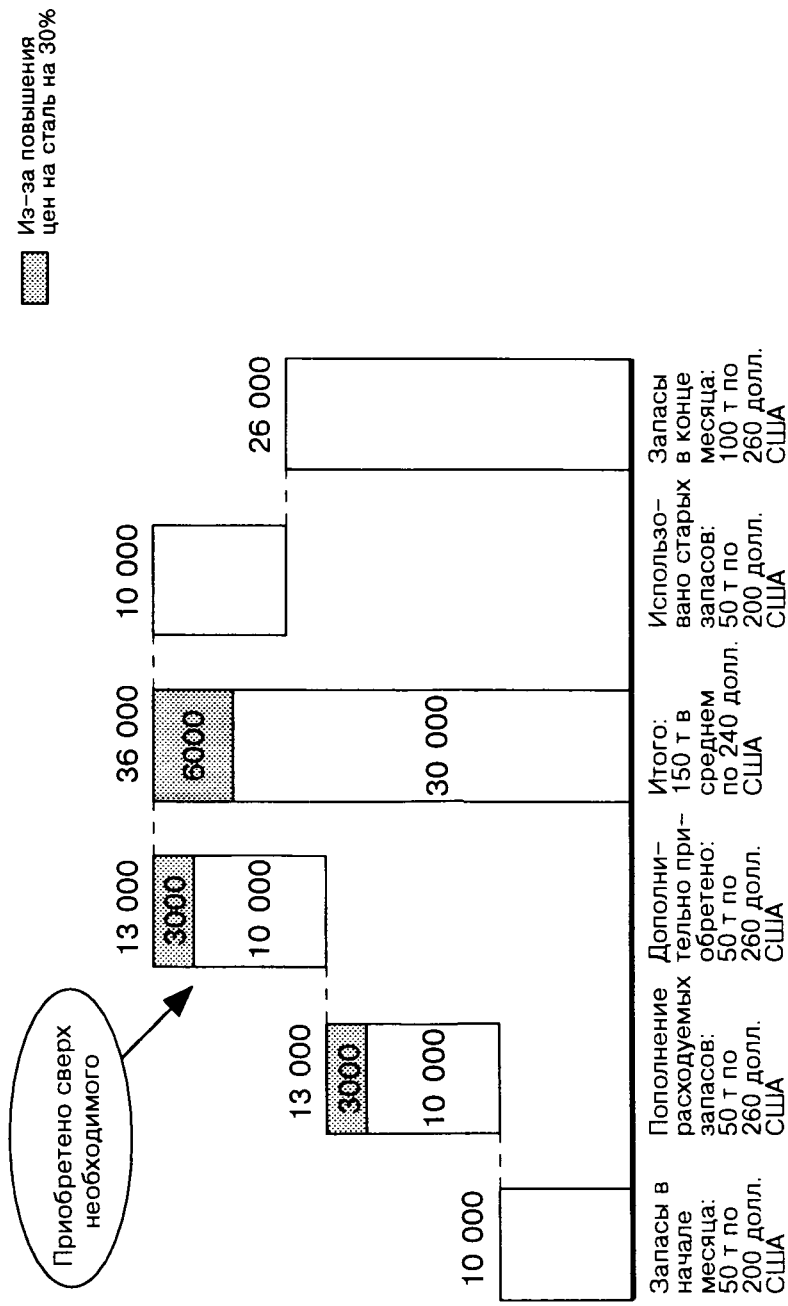
<sup>1</sup> При данных исходных величинах 50 т — это минимально возможное приращение физических запасов стали (только в случае, если за месяц завод полностью использовал старый запас и приобрел весь существующий запас по возросшим ценам). Скорее всего, физический запас стали увеличится более чем на 50 т.



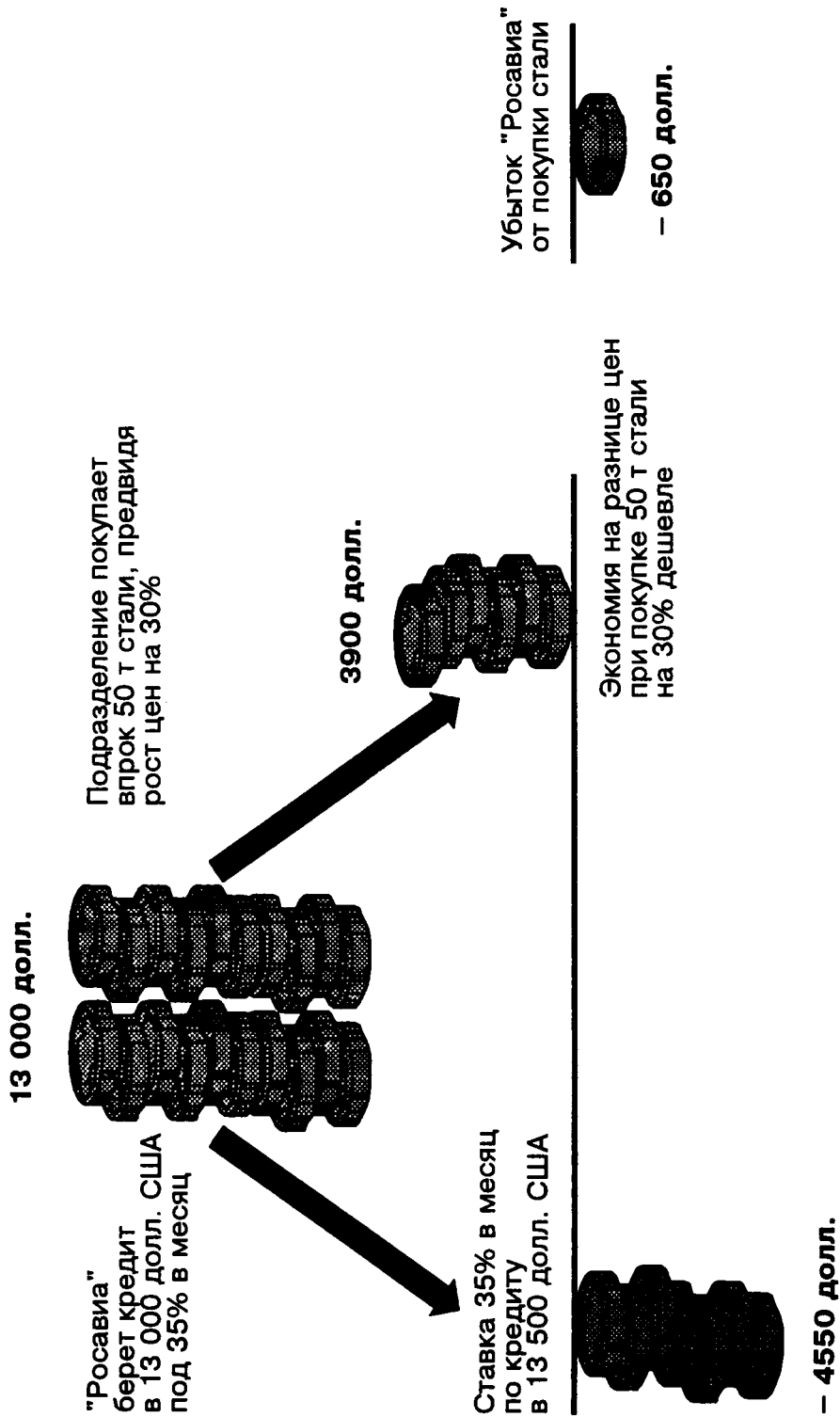
Таблица 18

“РОСАВИА-ТНП”: ЗАПАСЫ СТАЛИ, СЕНТЯБРЬ 1993 г.

(в долл. США)



“РОСАВИА–ТНП”: РЕЗУЛЬТАТ НАРАЩИВАНИЯ ЗАПАСОВ



## **Заместитель финансового директора объясняет важность правильного управления оборотными средствами**

Рублев объяснил, что любая деятельность требует определенного капитала. Если дело ведется успешно, то инвестиции приносят прибыль и *рентабельность инвестиций* (отношение размера прибыли к размеру инвестиций) бывает достаточной для того, чтобы удовлетворить тех, кто инвестирует эти средства в данный бизнес.

Банковскую ставку в 35% Рублев взял за основу для оценки того, какую *рентабельность инвестиций* должно обеспечивать успешно ведущее дела российское предприятие, чтобы иметь основания надеяться на привлечение чужого капитала. Он объяснил Работникову и Букиной, что, поскольку банки могут ожидать верную прибыль, по крайней мере, от некоторых своих кредитов, они рискуют меньше, чем те, кто инвестирует средства в *акционерный капитал* компаний. Акционеры, рискующие своим капиталом больше (в случае неуспеха предприятия), обычно требуют более высокой прибыли на свои инвестиции<sup>1</sup>.

“То есть наши акционеры ожидают, что наши оборотные средства принесут прибыль больше 35% в месяц?” — недоверчиво спросил Работников.

«Наши акционеры должны ждать от нас прибыли больше 35% с общей суммы наших активов — и с оборотных средств, и с основных средств. А величина *рентабельности активов* должна быть такой большой, потому что в настоящее время ставка стоимости использования средств у нас даже больше 35% в месяц. Если темпы инфляции замедлятся, эти проценты могут снизиться, но все равно “Росавиа” всегда придется конкурировать с другими желающими получить финансирование», — ответил Рублев.

---

<sup>1</sup> Более подробное объяснение отношений между риском и прибылью, с одной стороны, и ставкой стоимости капитала — с другой, приведено в книге этой серии “Финансовая отчетность”.

**Постоянно следите за показателями рентабельности активов и нормы прибыли предприятия**

Рублев знал, что рентабельность активов завода ТНП была гораздо меньше 35%. Фактически, если бы он посмотрел только на оборотные средства завода (предполагая, что все здания, сооружения и оборудование, выделенное “Росавиа” заводу, не имеют продажной стоимости), то рассчитал бы, что рентабельность активов в сентябре оказывалась всего где-то около 4,8%<sup>1</sup>.

«Если этот завод и дальше будет продолжать приносить такую низкую прибыль по сравнению с другими возможностями инвестиций, не стоит ли “Росавиа” его вообще закрыть? — подумал Рублев. — С другой стороны, вроде бы это стабильное предприятие, которое может быть весьма перспективным. Но такие вопросы должно решать высшее руководство “Росавиа”, а я постараюсь пока сделать все, что смогу, чтобы помочь заводу повысить его эффективность».

“Для того чтобы повысить рентабельность активов, — сказал он Работникову, — нам надо собирать дебиторскую задолженность как можно быстрее, никогда не оплачивать свою задолженность кредиторам до наступления срока оплаты и уменьшать до минимума запасы, если только мы не будем знать наверняка, что рост цен превысит нашу стоимость использования средств. Чем меньше наши оборотные средства, тем выше наша рентабельность активов. С другой стороны, мы не можем задушить наше собственное дело, совсем отказавшись от создания запасов или не отпуская продукцию в кредит даже нашим самым ценным клиентам”.

“Да, это совсем другой подход к управлению заводом, — покачал головой Работников. — Я тут еще с прибылью только начинаю разбираться, а вы хотите, чтобы я еще и над финансированием голову ломал... Где бы еще время взять заводом-то руководить?”

---

<sup>1</sup> Здесь Рублев оценивает рентабельность используемых активов исходя из 2600 долларов прибыли в сентябре и среднемесячной величины оборотных средств 54 150 долларов  $[(41\ 000 + 67\ 300) : 2]$ . Таким образом, рентабельность активов в сентябре составила 4,8% (2600 долларов : 54 150 долларов). Если бы он знал ежедневные данные по оборотным средствам, то мог бы сделать более точные вычисления.

“Финансирование — это, как и было, обязанность Старова, а я только показываю вам один из способов оценки эффективности вашего предприятия. А кроме того, это ведь не единственный способ повысить рентабельность активов. Если увеличивать прибыль по отношению к доходам, не увеличивая ни основных, ни оборотных средств, рентабельность активов тоже вырастет”, — успокоил его Рублев (табл. 20).

Таблица 20

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БИЗНЕС-ЕДИНИЦЫ

|                                                        |   |                                                       |   |                                                      |
|--------------------------------------------------------|---|-------------------------------------------------------|---|------------------------------------------------------|
| Норма прибыли<br>(ROS)                                 | × | Оборачиваемость                                       | = | Рентабельность активов<br>(ROA)                      |
| ↓                                                      |   | ↓                                                     |   | ↓                                                    |
| $\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Доход (выручка)}}$ | × | $\frac{\text{Доход (выручка)}}{\text{Сумма активов}}$ | = | $\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Сумма активов}}$ |

ПРИМЕЧАНИЕ. Для повышения рентабельности активов необходимо, чтобы либо возросла чистая прибыль, либо снизилась сумма активов.

## **Отступление 1**

### **Некоторые управленческие решения (введение сдельной оплаты) могут привести к увеличению оборотных средств**

В России широко распространена практика, которая может способствовать усугублению дефицита денежных средств. На многих предприятиях рабочие получают сдельную заработную плату. Часто результатом этого является наращивание незавершенного производства и запасов готовой продукции в течение того времени, когда спрос падает. Снижение объема производства до уровня упавшего спроса оказывается невыгодным рабочим, так как это соответственно снижает их зарплату.

Предположим, что на заводе ТНП рабочим платят сдельно, а спрос упал до 70% обычного объема. Работников как директор, весьма заботящийся о своих рабочих, не допустил бы того, чтобы они получали только 70% обычной оплаты потому, что производят только 70% запланированного объема. Он даст им работу, и дополнительная продукция окажется на складе, что будет означать увеличение оборотных средств и необходимого финансирования со стороны "Росавиа".

Для решения этой проблемы Работникову следовало бы перевести рабочих на фиксированные оклады или привязать только часть зарплаты к объему производства, сделав ее менее зависимой от спроса. Другие методы стимулирования могут основываться на выполнении целевых показателей по качеству работы и производительности труда, соблюдении производственного графика и т.д.

# 4

## **ТАЙНА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ МОЩНОСТЕЙ**

**З**аплачив за гуляш и капустный салат в столовой “Росавиа”, Александр Рублев направился со своим подносом к столу, за которым обедали Негласный и Проворнов, начальник цеха пластмассовых изделий.

“Ну что, очень приятно, что вы только гаражи собираетесь закрывать, — сказал Проворнов Негласному. — Раз киоски останутся, значит, ТНП моя пластмасса еще пригодится”.

Рублев был удивлен. Ему никто ничего не сказал — и собираются прекращать производство гаражей.

“А почему вы собираетесь их закрывать?” — спросил он Негласного.

### **Заместитель финансового директора не согласен с решением о прекращении производства гаражей**

**Посчитайте, что  
получится  
в результате  
простоя  
мощностей, прежде  
чем прекращать  
производство**

“Да это же результат вашего перераспределения затрат, — ответил Негласный. — Работников теперь понял, что гаражи на самом-то деле приносят только убытки, и сам предложил закрыть их производство. В отделе сбыта обещают повысить цены до 150 долларов за гараж, но и это всех затрат не покрывает”.

“Да, но что вы собираетесь делать со всеми освобождающимися производственными мощностями?”

“Еще не придумали, но Работников считает, что лучше прекратить производство гаражей, если они не могут окупить затрат”, — объяснил Негласный.



Рублев покачал головой.

“Но валовая-то прибыль по переменным затратам по гаражам положительная, и я абсолютно уверен, что, прекратив их производство, мы и киоски сделаем нерентабельными. Я вижу, у вас портфель с собой. Последнюю таблицу распределения затрат, что мы делали, еще разок не покажете?” (см. табл. 14).

“Давайте разделим наши постоянные и переменные затраты, — предложил Рублев. — Вот что у нас получается (табл. 21). А теперь посмотрите, что произойдет, если прекратить производство гаражей”.

Он начал рисовать на салфетке график (табл. 22).

“Перестав продавать гаражи, мы упустим возможность заработать дополнительные 10 000 долларов валовой прибыли по переменным затратам. В то же время постоянные затраты, которые до этого приходились на гаражи, теперь свалятся на киоски и делают их тоже нерентабельными. Другими словами, пока вы не увеличите объем продаж киосков, производство гаражей прекращать нельзя”.

“Но мы не можем продавать больше киосков, — ответил Негласный. — Однако мы можем попытаться избавиться от некоторых постоянных затрат. Вспомните: 2000 долларов затрат на доставку связаны с техникой, которая используется только для погрузки гаражей. Я уверен, мы сможем продать эту технику”<sup>1</sup>.

**Поймите истинную структуру своих постоянных затрат, прежде чем менять ассортимент продукции**

Рублев на минуту задумался:

“Хорошо, тогда вот что нам нужно сделать: разделим-ка наши постоянные затраты на прямые и совместные. То есть давайте определим, какая часть постоянных затрат приходится только на гаражи. Насколько я помню, к действительно прямым затратам относятся только прямые трудозатраты и часть транспортных расходов” (табл. 23).

<sup>1</sup> В данном примере предполагается, что компания может продать технику по ее балансовой стоимости. Чистый убыток или прибыль от продажи оборудования в этой книге не рассматривается.

Таблица 14 (повторно)

**“РОСАВИА-ТНП”: ПЕРЕСМОТРЕННАЯ РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ ПО ВИДАМ ПРОДУКЦИИ, СЕНТЯБРЬ 1993 г.**

(в долл. США)

|                                 | Киоски        |              | Гаражи        |            |
|---------------------------------|---------------|--------------|---------------|------------|
|                                 | Всего         | На единицу   | Всего         | На единицу |
| Произведено, шт.                | 150           |              | 100           |            |
| <b>Доход (выручка):</b>         |               |              |               |            |
| по плану                        | 22 500        | 150          | 14 000        | 140        |
| <b>реально</b>                  | <b>19 500</b> | <b>130</b>   | <b>14 000</b> | <b>140</b> |
| <b>Затраты:</b>                 |               |              |               |            |
| сырье и материалы:              |               |              |               |            |
| сталь                           | 5 000         | 33,3         | 5 000         | 50         |
| пластмассовые изделия           | 1 500         | 10           |               |            |
| прямые трудозатраты             | 700           | 4,7          | 300           | 3          |
| штамповочное производство       | 4 300         | 28,7         | 5 700         | 57         |
| сварочно-сборочное производство | 1 400         | 9,3          | 600           | 6          |
| транспортировка                 | 1 500         | 10           | 3 500         | 35         |
| сбыт                            | 300           | 2            | 100           | 1          |
| общезаводские накладные расходы | 1 000         | 4,7          | 300           | 3          |
| <b>Итого затрат</b>             | <b>15 400</b> | <b>102,7</b> | <b>15 500</b> | <b>155</b> |
| <b>Итого прибыли</b>            | <b>4 100</b>  | <b>27,3</b>  | <b>-1 500</b> | <b>-15</b> |
| <b>Норма прибыли, %</b>         | <b>21</b>     | <b>21</b>    | <b>-11</b>    | <b>-11</b> |

Таблица 21

“РОСАВИА – ТНП”: ПЕРЕСМОТРЕННАЯ РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ ПО ВИДАМ ПРОДУКЦИИ

(в долл. США)

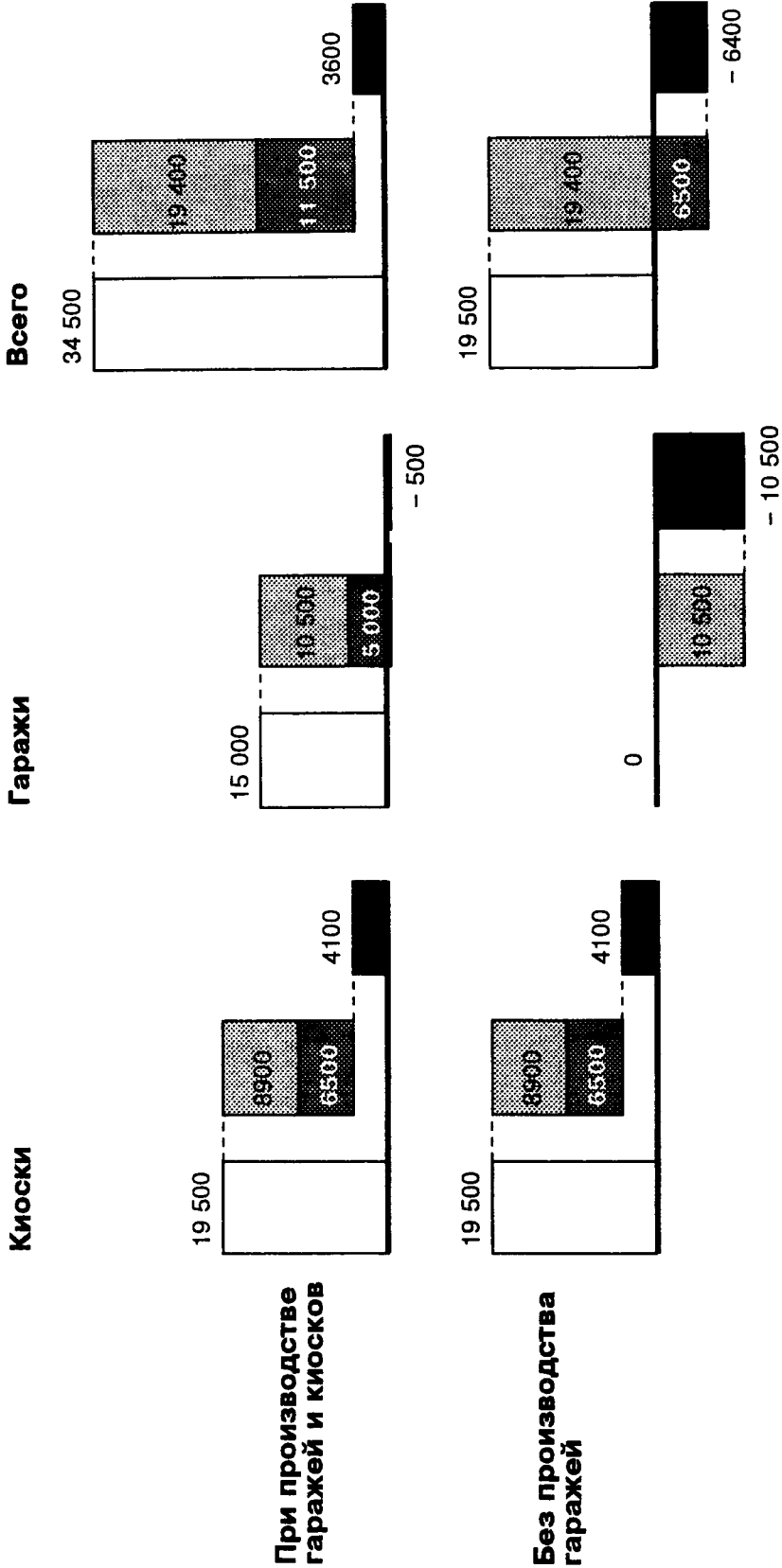
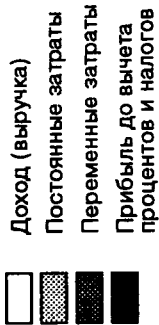
|                                               | Киоски        |             | Гаражи        |              |
|-----------------------------------------------|---------------|-------------|---------------|--------------|
|                                               | Всего         | На единицу  | Всего         | На единицу   |
| Произведено, шт.                              | 150           |             | 100           |              |
| <b>Доход (выручка) по плану</b>               | <b>19 500</b> | <b>130</b>  | <b>15 000</b> | <b>150 *</b> |
| Переменные затраты                            | 6 500         | 43,3        | 5 000         | 50           |
| <b>Валовая прибыль по переменным затратам</b> | <b>13 000</b> | <b>86,7</b> | <b>10 000</b> | <b>100</b>   |
| Постоянные затраты:                           |               |             |               |              |
| прямые трудозатраты                           | 700           |             | 300           |              |
| штамповочное производство                     | 4 300         |             | 5 700         |              |
| сварочно-сборочное производство               | 1 400         |             | 600           |              |
| транспортировка                               | 1 500         |             | 3 500         |              |
| сбыт                                          | 300           |             | 100           |              |
| общезаводские накладные расходы               | 700           |             | 300           |              |
| <b>Итого постоянных затрат</b>                | <b>8 900</b>  |             | <b>10 500</b> |              |
| <b>Прибыль</b>                                | <b>4 100</b>  |             | <b>– 500</b>  |              |

\* Новая планируемая цена гаража.

Таблица 22

“РОСАВИА-ТНП”: ПОЛОЖЕНИЕ ПРИ ПРЕКРАЩЕНИИ ПРОИЗВОДСТВА ГАРАЖЕЙ

(в долл. США)



**“РОСАВИА–ТНП”: СТРУКТУРА ПОСТОЯННЫХ ЗАТРАТ – ГАРАЖИ, СЕНТЯБРЬ 1993 г.**

(в долл. США)

|                                 |             |
|---------------------------------|-------------|
| Прямые постоянные затраты:      |             |
| прямые трудозатраты             | 300         |
| транспортировка                 | 2000        |
| <b>Итого прямых затрат</b>      | <b>2300</b> |
| Совместные постоянные затраты:  |             |
| штамповочное производство       | 5700        |
| сварочно–сборочное производство | 600         |
| транспортировка                 | 1500        |
| сбыт                            | 100         |
| общезаводские накладные расходы | 300         |
| <b>Итого совместных затрат</b>  | <b>8200</b> |

“Я думаю, что разделение прямых и совместных затрат не особенно поможет, — в первый раз вставил слово Проворнов. — Что с прямыми трудозатратами можно поделаться? Рабочих ведь не отправишь по домам. То, что мы можем определить прямые трудозатраты для каждого отдельного вида продукции, нам ничего не даст”.

“Вот поэтому-то нам и нужно далее разделить прямые затраты на *обратимые* и *необратимые*, — ответил Рублев, — то есть на те, которые еще можно не производить или которые еще можно вернуть, и те, которых уже избежать или вернуть нельзя. К сожалению, в нашем случае только 2000 долларов транспортных расходов относятся к обратимым затратам. Так что, хоть мы и можем уменьшить постоянные затраты завода ТНП на 2000 долларов, этого недостаточно, чтобы компенсировать 10 000 долларов прибыли, которую мы потеряем, если не будем производить гаражи”.

### **Заместитель финансового директора объясняет, как использовать в ценообразовании *валовую прибыль* по переменным затратам**

**Помните  
об ограниченных  
ресурсах  
при сравнении  
валовой прибыли  
по переменным  
затратам**

“Да, это очень интересно, — прокомментировал Негласный. — Если мы повысим цену на гараж со 140 до 150 долларов, *валовая прибыль по переменным затратам*, то есть разница между выручкой и переменными затратами, на один гараж будет 100 долларов. С другой стороны, *валовая прибыль по переменным затратам* на один киоск — 86,7 доллара. Это что, значит, если у нас будут ограничения по мощности в штамповочном цехе, мы должны будем прежде всего производить гаражи? Тогда мы получим бóльшую валовую прибыль по переменным затратам на единицу продукции, а постоянные затраты останутся теми же”.

“Если будут ограничения по мощности в штамповочном цехе, — ответил Рублев, — нам нужно будет посмотреть на объем валовой прибыли по переменным затратам при определенном количестве ма-

шинного времени. Мы уже разбирались с количеством машинного времени, которое тратится на гаражи и киоски (см. табл. 13). Может быть, я точно не помню, но, если не ошибаюсь, 57% времени использовалось для производства 100 гаражей, а 43% — для производства 150 киосков. Посмотрим, как это будет выглядеть в деньгах” (табл. 24).

“Теперь понятно! — воскликнул Негласный. — Если есть ограничения по мощности, мы должны производить столько киосков, сколько можем продать, прежде чем начнем делать гаражи. Пойду-ка я расскажу все это Работникову. Я возьму эти салфеточки с цифрами, да?”

Когда Негласный ушел, Проворнов улыбнулся Рублеву:

“Похоже, производство гаражей не закрывается, а? Я вижу, вы лихо в этих вопросах с загрузкой-недогрузкой мощностей разбираетесь. Я тут недавно отказался от заказа одного предприятия на производство наших стандартных пластмассовых деталей. Мне кажется, что то, о чем вы сейчас говорили, имеет и к моей истории прямое отношение. Интересно, что вы скажете по поводу моего решения?”

И он стал объяснять детали предложения:

“Если перевести это все в ваши понятия, мои переменные затраты составляют 3 доллара на одну такую комплектующую. Постоянные затраты — 27 500 долларов в месяц. Они хотели получить 200 штук в месяц по 8 долларов. Я отказался...”

“Так-так-так, еще раз, пожалуйста, — прервал Рублев. — Давайте все это запишем” (табл. 25).

Когда табличка была готова, Рублев несколько минут изучал данные.

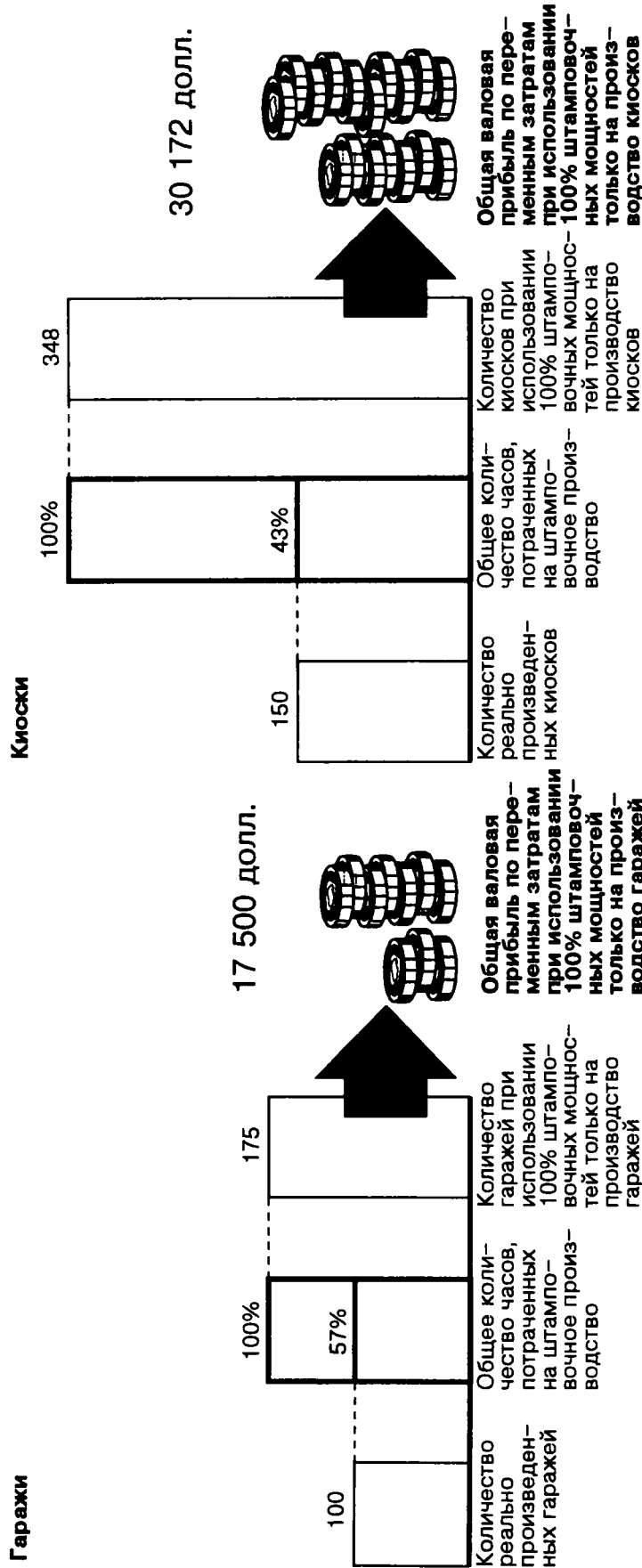
“Не очень мне понятно, почему вы отказались. У вас *избыточные мощности* есть или все и так загружено?”

«Еще как есть. Я бы мог в месяц производить до 15 000 этих деталей. Но я отказался, потому что цена не покрывала моих затрат. Я должен быть “в

**Берите заказ, который поможет загрузить избыточные мощности, даже если предложенная цена покрывает только переменные затраты**

Таблица 24

“РОСАВИА-ТНП”: ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ МОЩНОСТЕЙ, СЕНТЯБРЬ 1993 г.\*



\* Цифры приблизительные. Реальный объем будет зависеть от специфики производственного процесса.



Таблица 25

**ЦЕХ ПЛАСТМАССОВЫХ ИЗДЕЛИЙ: ОЦЕНКА ПРЕДЛОЖЕНИЯ, СЕНТЯБРЬ 1993 г.**  
(в долл. США)

|                                                                   |       |
|-------------------------------------------------------------------|-------|
| Объем производства комплектующих, шт.                             | 5200  |
| В том числе:                                                      |       |
| для "Росавиа"                                                     | 5000  |
| для стороннего заказчика                                          | 200   |
| Цена (за 1 шт.)                                                   | 8     |
| Переменные затраты<br>(на единицу)                                | 3     |
| Валовая прибыль по переменным затратам<br>(на единицу)            | 5     |
| Распределенные постоянные затраты<br>(на единицу) (27 500 : 5200) | 5,29  |
| Прибыль<br>(на единицу)                                           | -0,29 |

плюсе», поэтому с подразделений “Росавиа” я беру за такую деталь 10 долларов. Впрочем, 200 штук — не то количество, о котором стоит беспокоиться».

“Ну давайте посмотрим, какова была бы ваша прибыль, — продолжал Рублев. — Надеюсь, понятно, что дополнительными постоянными затратами эти 200 штук вам не грозят?”

“Почему не грозят? Мне ведь придется тратить на них машинное время”, — ответил Проворнов.

«Да, но ваши 27 500 долларов постоянных затрат от этого дополнительного производства не увеличатся. Как я понимаю, ваши постоянные затраты уже и так покрыты за счет заказов “Росавиа”. Так что реальные дополнительные затраты на единицу производимой продукции — это 3 доллара переменных затрат. А они легко перекрываются ценой в 8 долларов за штуку, которую вам предложили» (табл. 26).

**Будьте осторожны при назначении цены на основе валовой прибыли по переменным затратам**

“То есть вы предлагаете устанавливать цены на основе валовой прибыли по переменным затратам?” — спросил Проворнов.

“В случае принятия решений по такому, так сказать, дополнительному производству, когда постоянные затраты покрываются другими доходами, можно назначать цены на основе валовой прибыли по переменным затратам, — ответил Рублев. — Однако опасность появляется тогда, когда начинаешь устанавливать *все* цены на этой основе и в результате не можешь покрыть постоянных затрат. Каждую конкретную ситуацию нужно оценивать отдельно”.

“Понятно, — улыбнулся Проворнов. — Нужно в первую очередь стараться увеличивать прибыль, а не снижать потери”.

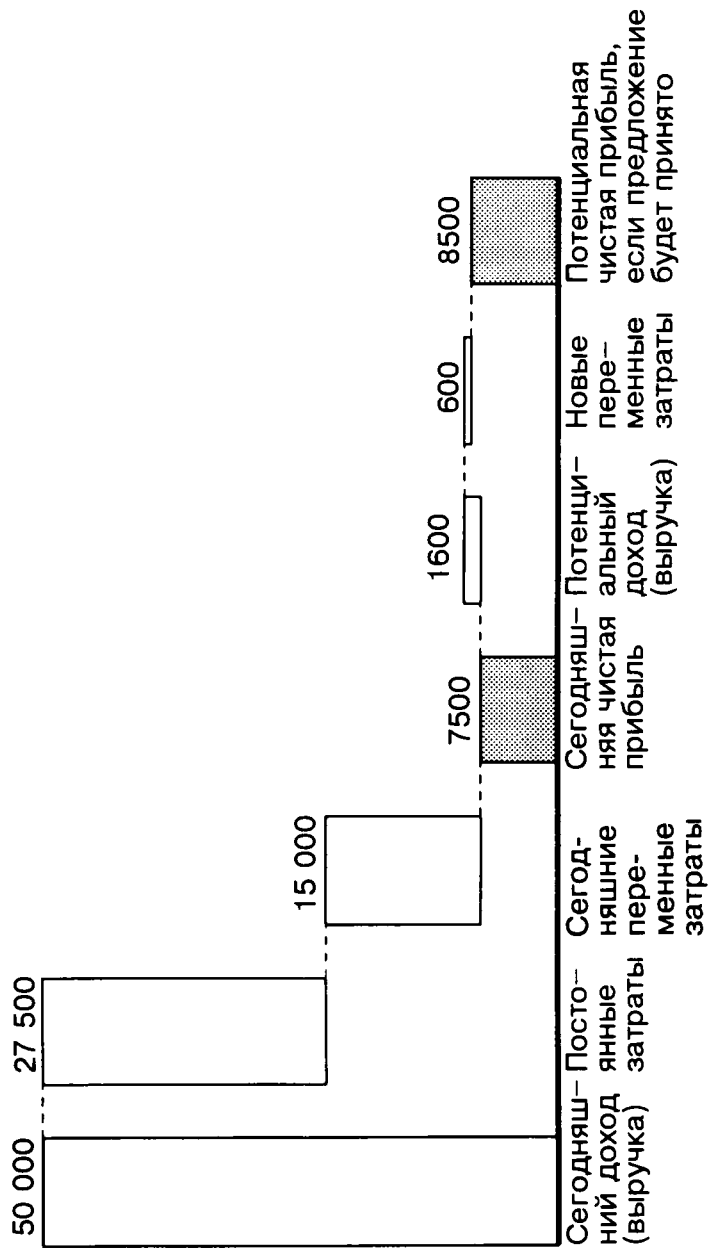
\* \* \*

Рублев не стал доедать холодный гуляш. В столовой уже давно никого не было. Он посмотрел в окно — во дворе рабочие из отдела доставки проверяли, хорошо ли закреплены на трейлерах гаражи, готовые для отправки покупателям.

Таблица 26

ЦЕХ ПЛАСТМАССОВЫХ ИЗДЕЛИЙ: ОЦЕНКА ПРЕДЛОЖЕНИЯ, СЕНТЯБРЬ 1993 г.

(в долл. США)



## **Отступление 2**

### ***Назначение цен на основе валовой прибыли по переменным затратам может отрицательно сказаться на рентабельности компании***

Нужно быть очень внимательным, когда за основу ценообразования берется валовая прибыль по переменным затратам. Если бы Проворнов пошел по этому пути, от продажи дополнительных 200 комплектующих он мог бы выиграть, не производя дополнительных постоянных затрат, которые уже были покрыты за счет других заказов. Однако Проворнов не очень расстроился, упустив такую возможность. По его словам, “200 штук — не то количество, о котором стоит беспокоиться”. А между тем этот маленький заказ принес бы цеху дополнительно 1000 долларов.

Брать за основу ценообразования валовую прибыль по переменным затратам имеет смысл тогда, когда дополнительный объем невелик по сравнению с общим объемом производства и, следовательно, значительно не отразится на рентабельности компании. Однако если дополнительный объем достаточно велик, чтобы ощутимо повлиять на рентабельность компании, то, чем объем больше, тем опаснее становится брать за основу цен валовую прибыль по переменным затратам: компания может практически оказаться не в состоянии покрывать свои постоянные расходы.

Джон Шэнк и Виджай Говиндараян в своей книге “Стратегический анализ затрат”<sup>1</sup> утверждают, что ценообразование на основе валовой прибыли по переменным затратам является причиной низкой прибыльности в таких отраслях бизнеса США, как коммерческие авиаперевозки, сталелитейная промышленность и грузовые автоперевозки (там, где отсутствует государственное регулирование).

Клиенты компаний, работающих в этих отраслях, научились

---

<sup>1</sup> Govindarajan, V., Shank, J.K. *Strategic Cost Analysis*. Homewood, IL, Boston, MA: Irwin, 1989.

понимать системы ценообразования и стали соглашаться платить только цены, приближенные к переменным затратам. Таким образом, у отдельных компаний, вынужденных бороться за привлечение клиентов, общая прибыль оказывается недостаточной для достижения рентабельности.

### ***Аргументы против ценообразования на основе полных затрат***

- При принятии решений по ценообразованию отнесение части постоянных затрат на каждое подразделение имеет тот недостаток, что окончательные затраты на единицу продукции могут быть правильно вычислены только для каждого конкретного объема производства. Кроме того, при этом некоторые затраты приходится распределять субъективно, и их соотношение не всегда может быть достаточно обосновано.
- Результатом использования полных затрат при ценообразовании иногда может быть неправильное понимание затрат сотрудниками и руководителями предприятия, так как постоянные затраты могут выглядеть как переменные. Такое искажение может привести к принятию неправильных решений.
- Ценообразование на основе полных затрат всегда искажает взаимозависимость затрат, объемов и цен, подавая руководителям, работникам и заказчикам неверные сигналы и препятствуя принятию оптимальных решений.
- Согласно экономической теории постоянные затраты не имеют значения для принятия краткосрочных решений.

### ***Аргументы в пользу ценообразования на основе полных затрат***

- Ряд краткосрочных решений может иметь долгосрочный эффект. Не всегда можно провести границу между краткосрочным и долгосрочным периодами.
- В действительности чисто краткосрочных решений очень немного. Перспективное значение многих решений оказывается важнее их немедленного эффекта.

- Руководство компании может по своему выбору отнести определенные затраты к переменным или постоянным. При определенном подходе управление компании может превратить все затраты в постоянные. Например, можно заключить долгосрочные контракты на поставку материалов и таким образом включить затраты на сырье в постоянные затраты.

Другими словами, ценообразование на основе общих затрат искажает краткосрочную перспективу, а ценообразование на основе валовой прибыли по переменным затратам — долгосрочную. Остается выбрать, какое из двух зол меньше<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Govindarajan, V., Shank, J.K. *Strategic Cost Analysis*.

---

# 5

## ТАЙНА ВНУТРЕННИХ ЦЕН

**А**лександр Рублев снова разговаривал с Николаем Проворновым, начальником цеха пластмассовых изделий. Хотя формально цех принадлежал заводу малой авиации, реально он управлялся как самостоятельное подразделение и сам отвечал за свою прибыльность. Он снабжал пластмассовыми комплектующими различные подразделения “Росавиа”.

Проворнов рассказывал Рублеву о том, каким прекрасным ему представляется будущее родного цеха. Недавно там была установлена новая техника. Рабочие ее успешно осваивали, и Проворнов верил, что через год его цех станет важным поставщиком на рынке пластмассовых изделий Волжанска.

Рублев и Проворнов ждали Работникова. Старов, финансовый директор, попросил Рублева помочь этим двум руководителям подразделений решить их проблемы с ценами для внутренних расчетов на “Росавиа”.

Завод Работникова получал пластмассовые комплектующие из цеха Проворнова и использовал их в производстве киосков. Внутренняя цена, которую другие подразделения платили пластмассовому цеху за деталь, составляла 10 долларов. У Работникова не было возражений до вчерашнего дня, когда его новый мастер заявил, что цена в 10 долларов слишком высока и что они могут заказать те же детали у других поставщиков по 8 долларов. Позвонив на небольшое предприятие неподалеку от “Росавиа”, у которого было подобное производство, Работников убедился, что мастер был прав. Он немедленно пожаловался финансовому директору и пригрозил перейти на внешние закупки, если цех Проворнова не снизит свою цену до 8 долларов.

**Сравнивайте  
внутренние цены  
с рыночными**

**Где возможно,  
устанавливайте  
внутренние цены  
как можно ближе  
к рыночным**

Проворнов не спорил, что конкуренты просят 8 долларов за деталь. Однако цену снижать не хотел.

«Если я снижу цену для завода ТНП, который покупает лишь малую часть моей продукции, то мне придется снижать цены и для завода малой авиации, а это уже серьезнее. Если я буду продавать детали по 8 долларов за штуку, вы можете с тем же успехом просто закрыть цех: “в плюс” мне никогда не выйти.

Но не забудьте, что сейчас я производжу только 5000 деталей в месяц. Если я найду клиентов на стороне, я смогу производить 15 000 штук, что снизит мои затраты на единицу продукции и повысит рентабельность “Росавиа”, если быть точным, на 47 500 долларов в месяц» (табл. 27).

Рублев попросил Проворнова и Работникова завтра встретиться еще раз.

### **Заместитель финансового директора объясняет преимущества внутреннего ценообразования на основе рыночных цен**

В сущности, финансовый директор был согласен с Проворновым:

«Какая нам, в конце концов, разница, какие у заводов внутренние цены? Все равно все это крутится внутри и не выходит за пределы “Росавиа”».

Рублев думал иначе:

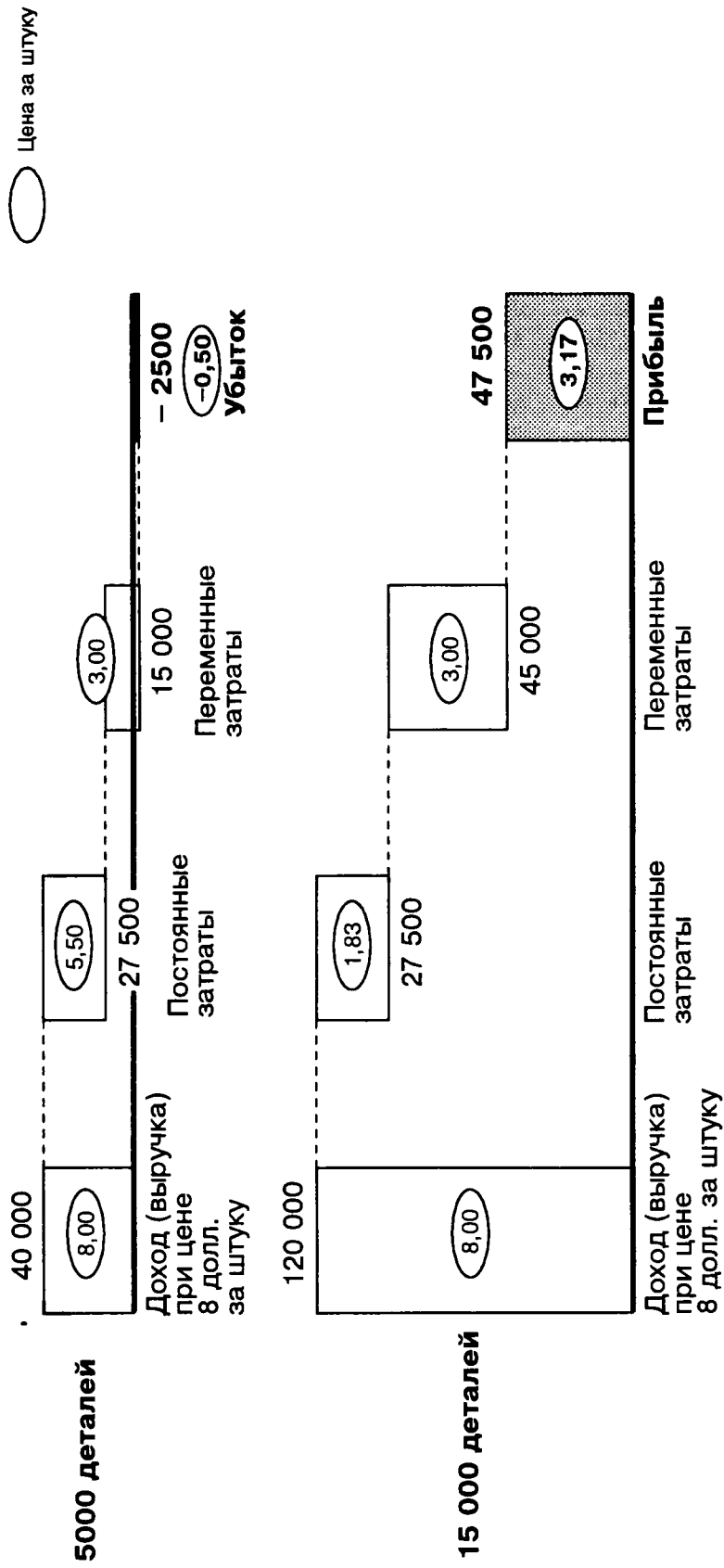
«Во-первых, если бы у “Росавиа” не было пластмассового цеха, за все пластмассовые детали пришлось бы платить всего 40 000 долларов в месяц (5000 штук по 8 долларов). Сегодня же “Росавиа” тратит на производство тех же самых деталей 42 500 долларов. То есть “Росавиа” тратит 2500 долларов в месяц исключительно на то, чтобы поддерживать существование этого цеха».



Таблица 27

ЦЕХ ПЛАСТМАССОВЫХ ИЗДЕЛИЙ: АНАЛИЗ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ, СЕНТЯБРЬ 1993 г.

(в долл. США)



«Возможно. Но через год ситуация изменится, и цех будет приносить “Росавиа” прибыль. Зачем же его сейчас закрывать?» — возразил финансовый директор.

«А я и не предлагаю его закрывать, — ответил Рублев. — Можно продолжать его поддерживать фондами, как делали и раньше. Однако в каждый конкретный момент компания должна знать, кто приносит деньги, а кто их только тратит. Используемый метод внутреннего ценообразования, при котором цена рассчитывается таким образом, чтобы прибыль составляла 15% этой цены, кое-что искажает (табл. 28).

В частности, скрывается тот факт, что из-за пластмассового цеха “Росавиа” теряет 0,5 доллара на каждой произведенной им детали, а сам цех при этом вроде бы зарабатывает прибыль в 1,5 доллара. То есть на каждой пластмассовой детали он наказывает других на 2 доллара.

При правильном управленческом учете нам необходимо показать, какой вклад в прибыльность компании действительно вносят различные подразделения. Понимание того, что его цех приносит компании убыток, будет для Проворнова хорошим стимулом для поиска внешних заказчиков и увеличения производительности» (табл. 29).

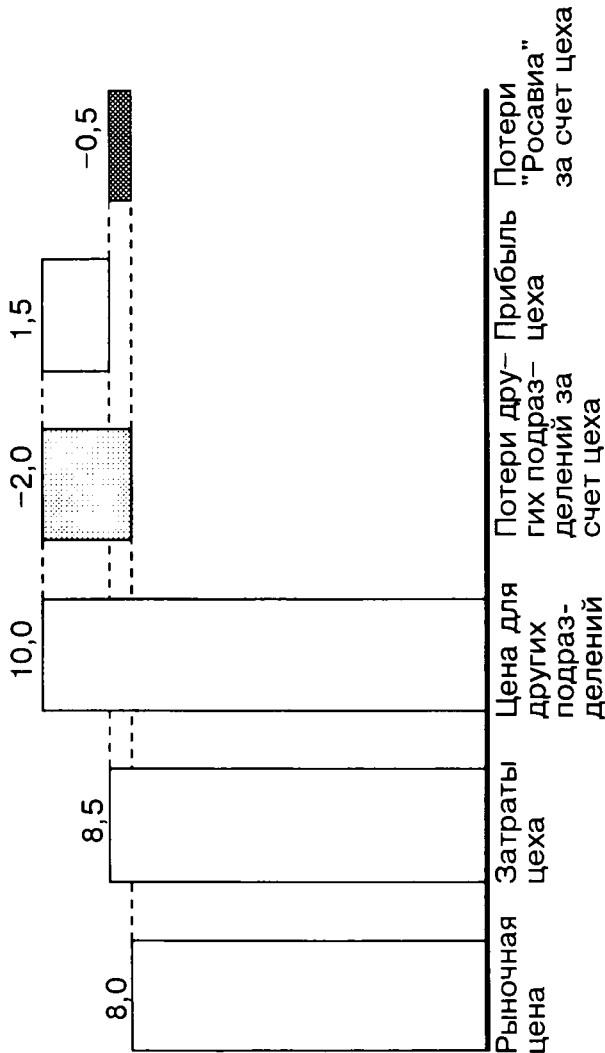
**Создавайте подразделениям стимулы для снижения затрат, позволяя им распоряжаться сэкономленными средствами**

“А что если производительность цеха будет расти так быстро, что затраты упадут до 4,8 доллара на единицу продукции? — спросил Старов. — Как нам тогда устанавливать цену? Надеюсь, ты не предлагаешь разрешить им продолжать продавать детали по 8 долларов за штуку”.

“Вот именно, я считаю, что им нужно позволить и в таком случае сохранить эту цену. Нам надо оценивать деятельность каждого подразделения, как будто бы это самостоятельное предприятие. Ведь если бы цех был отдельным предприятием, Работников бы платил, а Проворнов получал 8 долларов за деталь. Зачем нам искусственно менять эти отношения? У Проворнова будет больше стимулов для снижения своих затрат до 4,8 доллара, если он будет знать, что вся разница между 8 долларами и затратами оста-

ЦЕХ ПЛАСТМАССОВЫХ ИЗДЕЛИЙ: ДЕЙСТВУЮЩАЯ СИСТЕМА ВНУТРЕННЕГО ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ

(в долл. США на единицу продукции)

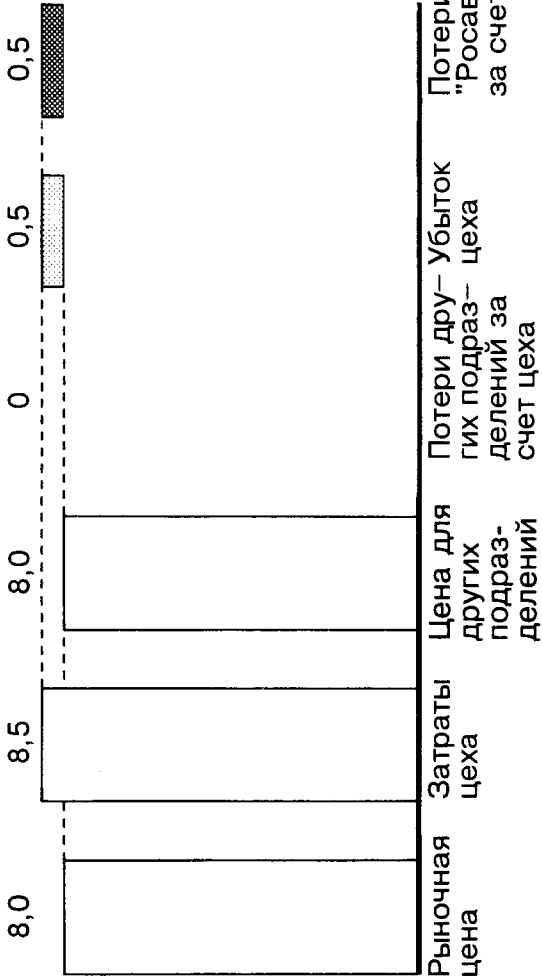


- Общий результат для "Росавиа" очень отличается от результата для цеха
- Стимул для снижения затрат у цеха почти отсутствует
- Другие подразделения незаслуженно страдают

Таблица 29

ЦЕХ ПЛАСТМАССОВЫХ ИЗДЕЛИЙ: ПРЕДЛАГАЕМАЯ СИСТЕМА ВНУТРЕННЕГО ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ

(в долл. США на единицу продукции)



- Общий результат для "Росавиа" такой же, как и для цеха
- Есть стимул для снижения затрат цехом
- Другие подразделения не оказываются незаслуженно пострадавшими

ся у него. А при существующем затратном методе ценообразования он получает свои 15% прибыли вне зависимости от эффективности работы его цеха.

Представим, что Проворнов должен продавать свою продукцию по 5,7 доллара<sup>1</sup> при рыночной цене 8 долларов, — продолжал Рублев. — Как могут Работников и все остальные требовать от него высокого качества? Проворнов может справедливо сказать, что они получают то, за что платят. Поэтому я считаю, что внутренние цены на основе рыночных не только хороши для учета, но и создают стимулы для правильных стремлений и действий руководителей”.

Однако Старов не был окончательно убежден в правоте Рублева:

«Но если мы позволим нашим заводам работать самостоятельно, зачем тогда вообще “Росавиа”? Можно просто разделить компанию на отдельные предприятия и отправить генеральную дирекцию по домам».

Рублев был не согласен:

«Для пластмассового цеха преимущество того, что он входит в “Росавиа”, в том, что у него нет затрат на сбыт продукции, которую он производит для “Росавиа”. Точно так же у Работникова нет затрат на организацию снабжения, если он получает свою пластмассу от Проворнова. Более того, именно за счет покрытия “Росавиа” потерь пластмассового цеха он вообще только и может выжить, пока не станет прибыльным. В будущем он мог бы стать очень ценным для “Росавиа” подразделением. Но если такое, как сейчас, скрытое субсидирование одних подразделений другими будет искажать реальную картину эффективности, “Росавиа” никогда не узнает, какие подразделения действительно его “кормят”, а какие только портят картину общей прибыли».

**Избегайте  
скрытого  
субсидирования  
одних  
подразделений  
другими**

<sup>1</sup> Цена 5,7 доллара – 15% расчетной прибыли = 4,8 доллара за-  
трат.

### Отступление 3

#### **Для принятия решений “производить или покупать” требуется адекватная информация**

При принятии решений “производить или покупать”, т.е. производить самим комплектующие или готовую продукцию или закупать их на стороне, нужно рассматривать только те затраты, которые имеют значение для данного решения. Ниже показана структура затрат цеха пластмассовых изделий “Росавиа” (в долл.):

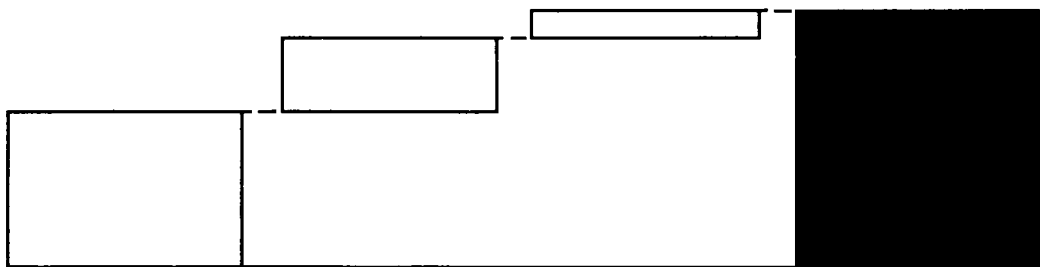
|                           | <b>Всего<br/>(5000 шт.)</b> | <b>На единицу<br/>продукции</b> |
|---------------------------|-----------------------------|---------------------------------|
| <b>Переменные затраты</b> | 15 000                      | 3                               |
| <b>Постоянные затраты</b> | 27 500                      | 5,5                             |
| <b>Итого затрат</b>       | 42 500                      | 8,5                             |

Тот факт, что общие затраты на единицу продукции выше 8 долларов, не обязательно означает, что в финансовом отношении “Росавиа” выиграет, если прекратит производство этих деталей и будет закупать их на стороне по 8 долларов. Если окажется, что все постоянные затраты *необратимы* и “Росавиа” соответственно никуда от них не деться, то окажется, что компания несет затраты в 27 500 долларов *дополнительно* к затратам в 8 долларов на закупку каждой комплектующей. Предполагая, что компания купит 5000 комплектующих, общие затраты “Росавиа” на каждую деталь составят 13,5 доллара (8 долларов + 5,5 доллара постоянных затрат). В финансовом отношении это хуже, чем производить детали самостоятельно.

Однако если окажется, что затрат в 26 000 из 27 500 долларов можно было избежать (сократив число рабочих и продав ненужное оборудование) и необратимые затраты, таким образом, составляют только 1500 долларов, тогда общие затраты на одну деталь при покупке ее у внешнего поставщика будут составлять 8,3 доллара ( $8 + 1500 : 5000$ ). В этом случае было бы выгоднее закупать комплектующие у внешних поставщиков.

Возьмем теперь тот же вариант (необратимые затраты “Росавиа” составляют 1500 долларов, и компания приняла решение закупать комплектующие у внешних поставщиков), но на этот раз представим, что затраты отдела снабжения приходится увеличить на 1000 долларов. Тогда стоимость одной комплектующей будет 8,5 доллара  $[8+(1500+1000):5000]$ . Теперь для “Росавиа” не имеет значения, производить комплектующие у себя или закупать их.

Наконец, возможно, что те комплектующие, которые “Росавиа” планирует купить у внешнего поставщика, могут оказаться, например, более низкого качества, чем те, которые компания производит сама. Предположим, что предпочтение внутренними потребителями комплектующих производства “Росавиа” можно оценить в дополнительные 0,4 доллара<sup>1</sup>. Ранее мы определили, что, когда необратимые затраты равнялись всего 1500 долларов, общие затраты компании на деталь при покупке ее у внешнего поставщика составляли 8,3 доллара. Теперь, однако, тот факт, что для внутренних потребителей комплектующие “Росавиа” на 0,4 доллара “ценнее”, чем комплектующие внешних поставщиков, означает, что для “Росавиа” выгоднее производить их у себя  $(8,3+0,4=8,7$  доллара). Графически все это изображено ниже.



|                          |                                      |                                           |                                              |
|--------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------------|----------------------------------------------|
| Цена внешнего поставщика | Дополнительные + необратимые затраты | Дополнительная ценность “своей” продукции | Общая стоимость перехода на внешние поставки |
|--------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------------|----------------------------------------------|

<sup>1</sup> Эта дополнительная стоимость компонентов, произведенных на “Росавиа”, может отражать более высокие потенциальные издержки потребителей при использовании ими продукции внешних поставщиков, связанные, например, с более низким качеством их продукции или меньшей надежностью поставок, а также просто с чувством предпочтения потребителем “своих” комплектующих, позволяющим внутренним поставщикам назначать при прочих равных условиях несколько более высокую цену. Цена этого “чувства предпочтения” поддается численному выражению.

## **Заместитель финансового директора объясняет, как внутренние цены могут “работать” в различных ситуациях**

**Придерживайтесь  
предположения,  
что при назначении  
внутренних цен  
руководители  
подразделений  
будут действовать  
разумно**

«Хорошо, — сказал Старов, — но не думаешь ли ты, что может сложиться ситуация, когда для “Росавиа” в целом было бы очень прибыльно производить какую-нибудь продукцию, но из-за того, что директора не могут договориться о внутренней цене, эту продукцию не будут производить вообще. Давай представим себе такую ситуацию».

Подумав несколько минут, он нарисовал график (табл. 30).

«Это так, гипотетическая ситуация. Скажем, у подразделений А и Б есть избыточные мощности. А переменные затраты в А и Б, вместе взятых, составляют 130 долларов, что меньше 170 долларов отпускной цены. Однако если завод А не будет иметь ограничений и, назначая внутреннюю цену для Б, сделает наценку в 40 долларов на свои переменные затраты, то Б откажется от заказа, так как при отпускной цене 170 долларов заказ не сможет ему принести прибыли. Следовательно, “Росавиа” в целом реальную прибыль упустит. Ну, как бы ты избежал этой ситуации?»

“Что же получается, что директор подразделения А скорее не получит ничего, чем снизит свою внутреннюю цену?” — спросил Рублев.

“Но он ведь может упереться и решить, что лучше ничего не получить, чем снизить цену”, — ответил Старов.

“Тогда представим, что вы директор подразделения А, а я — подразделения Б, — предложил Рублев. — Что бы мы сделали в такой ситуации?”

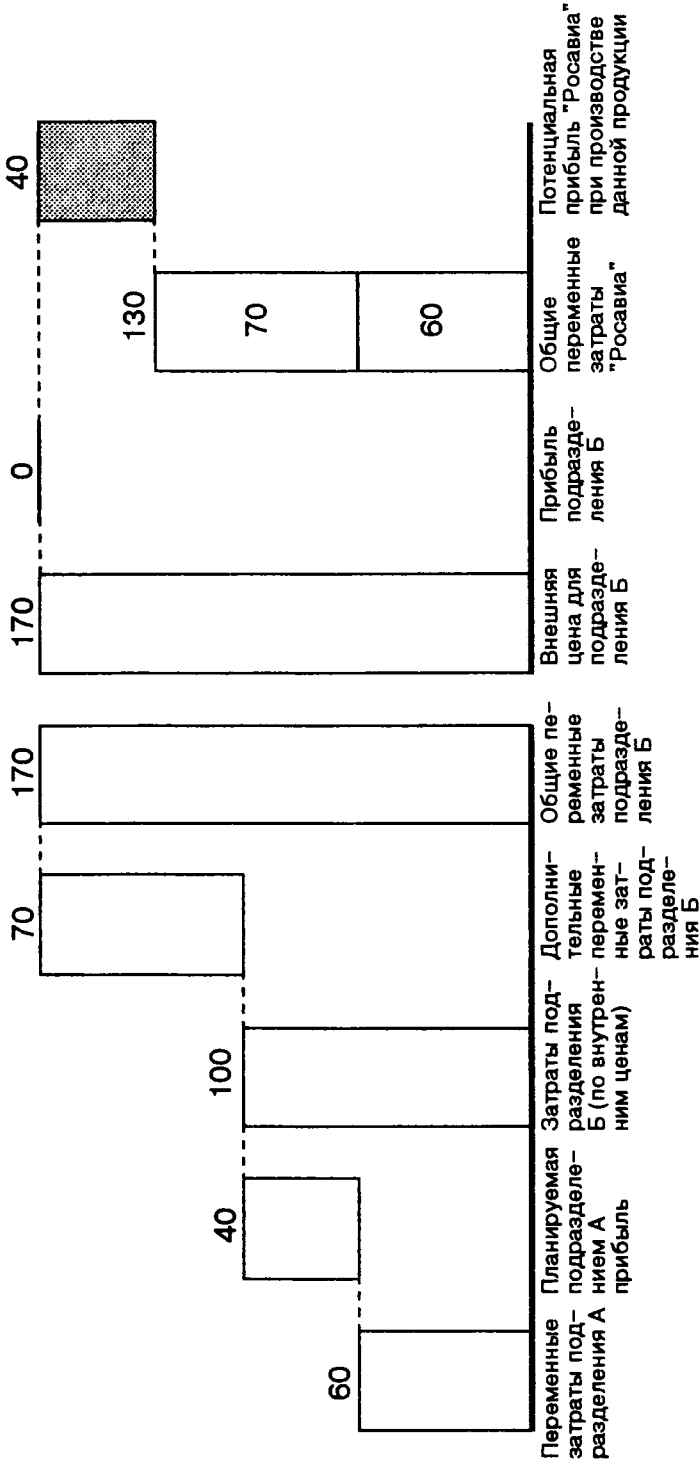
“Наверное, мы бы поделили прибыль, — ответил Старов. — Я бы снизил мою внутреннюю цену до 80



Таблица 30

“РОСАВИА”: ПРЕДЛАГАЕМАЯ СИСТЕМА ВНУТРЕННЕГО ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ (гипотеза)

(в долл. США)



долларов, и мы поделили бы 40 долларов прибыли<sup>1</sup>. Но нельзя надеяться, что директора всегда будут так разумно поступать”.

“Ну не знаю... — ответил Рублев. — Я думаю, им хватит сообразительности, чтобы подсчитать, что лучше поделить прибыль, чем остаться ни с чем. Но если исходить из того, что наши начальники подразделений будут поступать неразумно, то лучше нанять других, умных людей, чем использовать ценовую политику, рассчитанную на людей с абсолютно нелогичным поведением”.

**Используйте нормативные затраты в случае, когда рыночные цены отсутствуют и приходится пользоваться затратным ценообразованием**

У Старова появилось еще одно возражение против подхода Рублева:

«У нас на “Росавиа” есть такая продукция, которая очень специфична и на которую рыночные цены просто отсутствуют. У нас также есть подразделения, для которых просто не ставится цели получать доходы. Они ни за какие доходы не отвечают. Цель этих подразделений — только максимально снижать свои затраты. Как нам там устанавливать внутренние цены?»

“В таких случаях надо брать за основу затраты, — ответил Рублев, — однако ни в коем случае не реальные затраты, как это делается сегодня. Сейчас все промежуточные производители продукции перекладывают свою неэффективность на крайнего — на подразделение, находящееся в конце технологической цепочки и продающее продукцию. Чтобы избежать этого, следует установить правильные *нормативные затраты*. Для этого надо определить приблизительные затраты наиболее эффективно работающих производителей аналогичной продукции. Это не просто, и во многих случаях нам нужно будет искать на рынке такую продукцию, которая приблизительно похожа на нашу и поэтому даст нам основу для наших внутренних цен”.

<sup>1</sup> При снижении подразделением А внутренней цены до 80 долларов общие переменные затраты подразделения Б составят 150 долларов (80+70), т. е. оба подразделения будут иметь по 20 долларов прибыли.

Старов задал Рублеву еще один вопрос:

«На “Росавиа” есть подразделения, такие, как, например, служба главного энергетика или моторный завод, которые являются монопольными поставщиками. Им ты предлагаешь позволить назначать монопольные цены при расчетах с другими подразделениями?»

Рублев задумался:

«Монополия монополии рознь. В нашем случае, например, энергетическое подразделение не прилагает усилий, чтобы занимать монопольное положение. И “Росавиа” безразлично, занимает ли оно такое положение. Цель этого подразделения — снабжение всей компании дешевой энергией. Если окажется более выгодным закрыть его и закупать энергию на стороне, в стратегическом отношении для “Росавиа” это будет безразлично. Поэтому нам нужно использовать здесь систему нормативов по затратам и качеству, которая позволит нам оценивать эффективность его работы, а ему — назначать другим подразделениям цену, соответствующую его реальным затратам».

«Что касается второго внутреннего монополиста, моторного завода, — продолжал Рублев, — то здесь мы имеем дело с подразделением, которое заняло монопольное положение за счет своей отличной работы. Оно настолько эффективно, что никакой другой производитель моторов не может с ним конкурировать. “Росавиа” очень здорово выигрывает от его работы. Ну-ка...» — он начертил график (табл. 31).

“Но хорошего стимула-то для того, чтобы стараться удерживать такое прочное положение, у моторного завода нет, — продолжал он. — Нужно, чтобы завод имел право назначать такие цены, какие он мог бы запрашивать за свои моторы на рынке. Если окажется, что большая часть прибыли завода малой авиации получена за счет моторного завода, это будет просто означать, что этот завод вносит также и наибольший вклад в то, чего действительно стоят наши самолеты”.

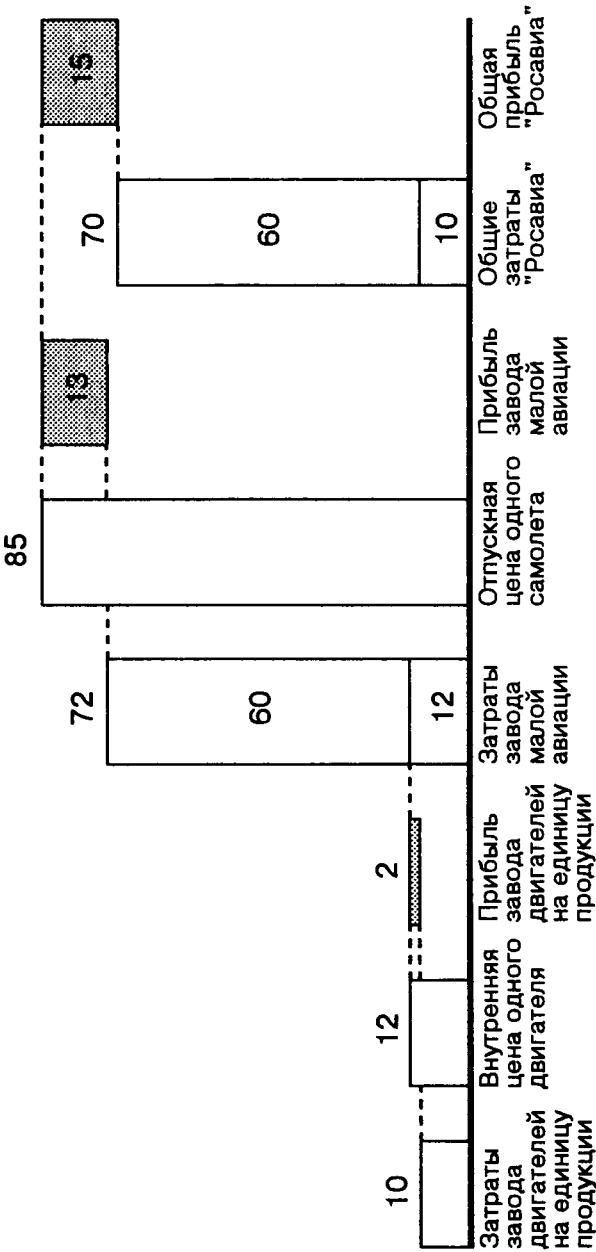
**Для естественных монополий назначайте внутренние цены на основе затрат**

**Устанавливайте такие внутренние цены, которые стимулировали бы стремление подразделения занять устойчивое положение среди конкурентов**

Таблица 31

ЗАВОД ДВИГАТЕЛЕЙ: РЕЗУЛЬТАТ ПРИМЕНЕНИЯ ДЕЙСТВУЮЩЕЙ СИСТЕМЫ  
ВНУТРЕННЕГО ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ

(в тыс. долл. США на единицу продукции)



«Но если мы позволим моторному заводу назначать те цены, которые готовы платить внешние покупатели, то можно просто закрывать сейчас “Росавиа” и начинать продавать одни моторы. Интересное предложение: известный производитель самолетов прекращает их производство и переходит на продажу моторов».

Рублев улыбнулся:

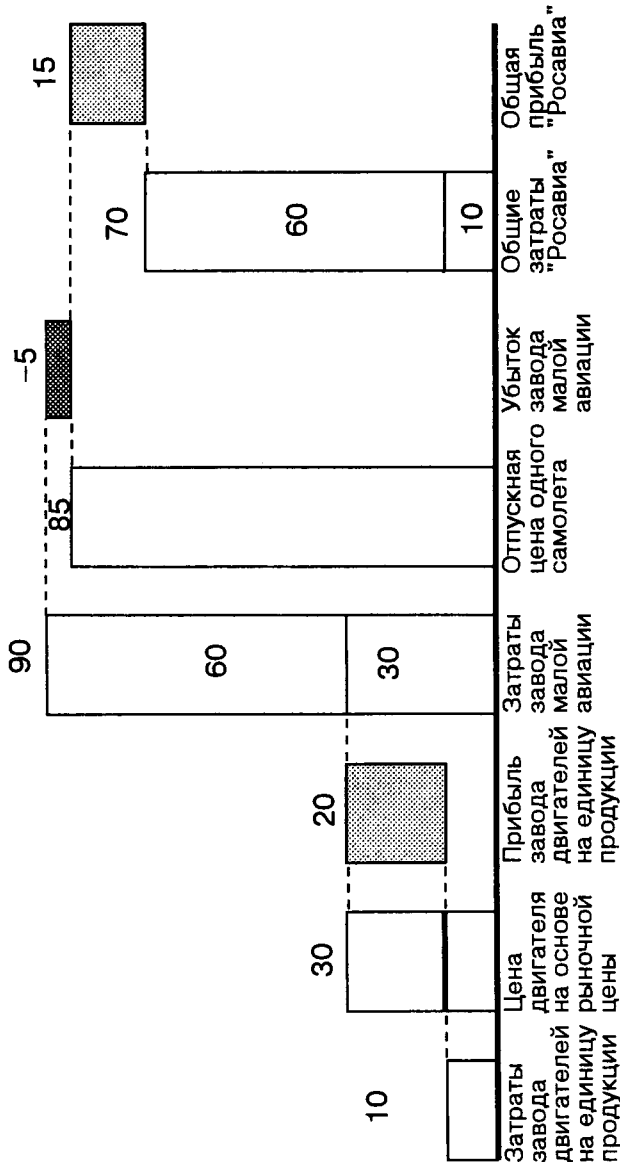
«Надеюсь, этого не случится. Я совершенно уверен, что другие подразделения тоже вносят серьезный вклад в достоинства наших самолетов. Тем не менее посмотрим, что произошло бы, если бы завод двигателей назначил заводу малой авиации “рыночную цену” в 30 000 долларов, а тот не смог бы конкурировать с более эффективными производителями и был бы вынужден закрыться. А так как другие производители, скажем, тоже используют моторы “Росавиа”, то...» — он нарисовал график (табл. 32).

«Как видно, в этом случае “Росавиа” было бы лучше стать чисто производителем моторов. Но вот что более важно: такой метод учета дает ясную картину, так сказать, цепочки создания стоимости в компании. Знание своего реального положения вынудит завод малой авиации улучшать либо затратный, либо доходный показатель. Если окажется, что завод не в состоянии сделать этого и продолжает приносить убытки, — Рублев опять улыбнулся, — вот тогда нам придется закрывать его и действительно просто продавать моторы».

Таблица 32

**ЗАВОД ДВИГАТЕЛЕЙ: РЕЗУЛЬТАТ ПРИМЕНЕНИЯ ПРЕДЛАГАЕМОЙ СИСТЕМЫ  
ВНУТРЕННЕГО ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ (гипотеза)**

(в тыс. долл. США на единицу продукции)



## **Заместитель финансового директора размышляет об организационных изменениях для введения нового внутреннего ценообразования**

“Хорошие у тебя идеи, — сказал Старов. — Однако я все равно не понимаю, как различные подразделения будут принимать решения по внутренним ценам. Рыночную цену, которая устроила бы и продавца, и покупателя, найти будет трудновато. И как приходить к соглашениям и улаживать конфликты, которые все равно будут возникать?”

**Проведите  
организационную  
подготовку, прежде  
чем вводить новую  
систему  
внутреннего  
ценообразования**

Рублев опасался этого вопроса, но знал, что он будет поднят. Сравнительно легко принимать решения по ценообразованию в такой ситуации, какая была в случае с цехом пластмассовых изделий. Но для введения новой системы внутреннего ценообразования во всей компании потребуются большие изменения в управленческой практике.

Такая система должна будет включать:

- 1) процедуру достижения соглашений между подразделениями (договоров), включающих оговоренные санкции за невыполнение обязательств сторонами;
- 2) определение степеней свободы подразделений по принятию решений относительно того, использовать ли внешних поставщиков (например, определение того, какую продукцию можно закупать у внешних поставщиков, а какую нельзя);
- 3) внутренний арбитраж;
- 4) изменения практики учета, приспособленные к работе с новой структурой движения информации;
- 5) обучение персонала.

Рублев знал, что проведение всех этих изменений без тщательной подготовки ему не по силам. С но-

вой системой ценообразования в рамках всей компании придется подождать. На внедрение системы внутреннего ценообразования у него уйдет очень много времени, и надо все хорошо разработать и спланировать.

\* \* \*

Как всегда, около четырех часов финансовый директор налил себе чашку кофе. И Работников, и Проворнов согласились на новую цену в 8 долларов. Проворнов, однако, хотел гарантий, что у него будет год сроку, чтобы цех достиг рентабельности, и что и после этого он сможет устанавливать на пластмассу рыночные цены.



## Отступление 4

### **Выбирайте систему внутреннего ценообразования для каждой конкретной ситуации**

К сожалению, единого правильного механизма внутреннего ценообразования, пригодного для всех компаний, не существует. Более того, многие компании используют несколько различных систем назначения цен одновременно. Ниже перечислены аргументы за и против двух систем внутреннего ценообразования:

#### **Затратное ценообразование**

##### **ЗА**

- Лучше всего работает в специализированных высокоинтегрированных компаниях с передовой технологией и большими внутренними<sup>1</sup> рынками
- Предлагает относительно объективную систему ценообразования для ситуации, когда внешний рынок четко определить затруднительно
- В определенной степени ориентируется на "общую судьбу" всех подразделений компании
- Не ведет к искажениям, связанным с существованием монопольного поставщика
- Единственный вариант при отсутствии внешнего рынка

##### **ПРОТИВ**

- Может снижать стимулы для уменьшения затрат:  
  
Продавцу гарантирован внутренний рынок, несмотря на возможно высокие затраты  
  
У покупателя меньше стимулов инвестировать средства в новые технологии или искать внешних поставщиков
- Может требовать сложных схем распределения затрат и сложной системы установки нормативных затрат
- При ценообразовании на основе полных затрат может привести к неэффективному ценообразованию (например, к повышению цены для компенсации снижения объема)<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Под внутренним рынком в данном случае подразумеваются подразделения компании, потребляющие продукцию других подразделений той же компании, под внешним — покупатели вне компании.

<sup>2</sup> Энтони, Диарден и Говиндараян в книге "Системы управленческого контроля" (Antony, Dearden, Govindarajan, "Management Control Systems") рассматривают двухступенчатое затратное ценообразование, при котором подразделения включают в свою внутреннюю цену сумму переменных затрат в зависимости от количества продукции, а также твердую сумму постоянных затрат и прибыли. Такой метод обеспечивает подразделению, продающему конечную продукцию, больше информации о постоянных затратах и прибыли в подразделениях на предшествующих этапах технологической цепочки и позволяет ему принимать лучшие решения в области маркетинга.

**Ценообразование на основе рыночных цен****ЗА**

- Не ведет к искажениям — естественный механизм на основе стремления к повышению прибыли
- Может снизить административные расходы
- Обеспечивает стимулы для снижения затрат для покупателя и продавца
- Позволяет центру легче и точнее контролировать эффективность подразделений
- Дает стимул продавцам и покупателям следить за появлением на рынке новых технологий

**ПРОТИВ**

- Требуется наличие достаточно развитых внешних рынков для определения сравнительных цен
- Должна учитываться поправка на качество и условия поставок различных поставщиков
- Возможна недооценка потенциального выигрыша в будущем от интегрированности производства
- В условиях дефицита могут потребоваться поправки для обеспечения приоритетности и своевременности поставок

Итак, предпочтение ценообразованию на основе рыночных цен оправданно тогда, когда внешние рынки достаточно развиты. Компании часто стимулируют использование этого типа ценообразования, позволяя внутренним покупателям и поставщикам закупать или продавать определенную часть своих объемов на внешних рынках. При этом продажи вне компании допускаются только в случае отказа ее собственных подразделений приобрести или продать данную продукцию по этим же ценам, и при прочих равных условиях право приоритета всегда остается у своих подразделений.

---

# 6

## ТАЙНА ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ

**А**лександр Рублев включил заднюю передачу, и его “Жигули” медленно выкатились из гаража. Выходя из машины, чтобы закрыть ворота, он еще раз подумал о новом проекте, который Работников предложил на вчерашнем совещании. Речь шла о производстве гаражей нового типа: с дистанционным управлением открывания и закрывания дверей. “Дверь будет гибкой, состоящей из звеньев, — что-то вроде тракторной гусеницы — и, открываясь, будет задвигаться под крышу. Я слышал, такие гаражи за границей очень распространены”, — сказал Работников.

На улице было минус пятнадцать, что явно способствовало пониманию того, насколько полезными будут такие гаражи и в России. “Когда мы с Негласным сегодня будем обсуждать финансовую сторону этого дела, — подумал Рублев, — надо будет ему сказать, что я первый в очереди на новый гараж”.

### **Заместитель финансового директора критикует затратное ценообразование**

Негласный объяснял Рублеву финансовую сторону предложения с помощью подготовленной накануне таблички (табл. 33). У новых гаражей будут двери новой конструкции и маленький моторчик, смонтированный под крышей. Расход стали завода ТНП уменьшится за счет того, что не будут использоваться традиционные стальные створки, но зато надо будет заказывать внешним поставщикам двери нового типа и моторы.

**Избегайте  
затратного  
ценообразования**

“РОСАВИА–ТНП”: ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН ДЛЯ ПРОИЗВОДСТВА  
НОВОГО ГАРАЖА – ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ЗАТРАТЫ

(в долл. США)

|                             | Всего | На единицу |
|-----------------------------|-------|------------|
| Переменные затраты:         | .     |            |
| сталь                       |       | -6         |
| двери                       |       | 35         |
| электромоторы               |       | 25         |
| Постоянные затраты:         |       |            |
| трудоzатраты                | 300   |            |
| оборудование                |       | 83         |
| (примерно 1000 долл. в год) |       |            |

Негласный объяснил, что придется взять на работу одного высококвалифицированного рабочего на 300 долларов в месяц и потратить 1000 долларов на новое оборудование для сборочного цеха. Это оборудование придется заменять ежегодно, то есть получается 83 доллара ежемесячно<sup>1</sup> ( $1000 : 12$ ). Никаких долгосрочных инвестиций не потребуется: в штамповочном и сварочно-сборочном цехах достаточно избыточных производственных мощностей. Все вспомогательное оборудование (специальный сборочный стол и кое-какое электрооборудование) можно получить со складов “Росавиа” бесплатно. Планировалось выпускать 50 новых гаражей в месяц, что загрузило бы все избыточные мощности штамповочного цеха.

После соответствующего анализа распределения затрат (табл. 34) Негласный также подсчитал общие затраты на один гараж и в результате предложил назначить цену в 215 долларов.

“А покупатели? Они будут готовы столько платить?” — спросил Рублев.

“Кто их знает? — ответил Негласный. — Я не продавец, я экономист”.

“Тогда откуда такая цена?”

“Как всегда: затраты плюс 15%”.

“Интересно, — сказал Рублев. — Значит, если окажется, что ваши гаражи не будут пользоваться спросом и только 25 человек захотят столько платить, то, по вашей логике, цену надо не снижать, а повышать?”

“Почему повышать?” — не понял Негласный.

---

<sup>1</sup> Для предприятий, ежемесячные объемы производства которых сильно варьируются, амортизационные отчисления могут подсчитываться путем деления ежемесячного реального объема производства на планируемый объем производства за весь предполагаемый срок службы данного оборудования и умножения полученного процента на общую стоимость этого оборудования, включая затраты на установку.

Таблица 34

**“РОСАВИА–ТНП”: ПЛАНИРУЕМАЯ РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ НОВЫХ ГАРАЖЕЙ**

(в долл. США)

|                                 | Всего в месяц | На единицу   |
|---------------------------------|---------------|--------------|
| <b>Объем производства, шт.</b>  | <b>50</b>     |              |
| <b>Переменные затраты:</b>      |               |              |
| сталь                           | 2 200         | 44           |
| двери                           | 1 750         | 35           |
| электромоторы                   | 1 250         | 25           |
| <b>Постоянные затраты:</b>      |               |              |
| прямые трудозатраты             | 390           | 7,8          |
| штамповочное производство       | 1 600         | 32           |
| сварочно–сборочное производство | 180           | 3,6          |
| транспортировка                 | 1 667         | 33,3         |
| сбыт                            | 133           | 2,7          |
| общезаводские накладные расходы | 90            | 1,8          |
| <b>Новое оборудование</b>       | <b>83</b>     | <b>1,7</b>   |
| <b>Итого затрат</b>             | <b>9 343</b>  | <b>186,9</b> |
| <b>Предполагаемая цена</b>      | <b>10 745</b> | <b>215</b>   |
| <b>(наценка на затраты 15%)</b> |               |              |

“Ну как же, при уменьшении объема ваши постоянные затраты на единицу продукции возрастут, и 15%-я наценка на более высокие затраты тоже возрастет. Значит, цена должна быть больше 215 долларов, — объяснил Рублев. — При принятии решений по ценообразованию затраты важны потому, что они определяют минимальный *объем продаж*, при котором определенная цена принесет прибыль. А сама цена так или иначе должна диктоваться рынком. Ведь очевидно же, что то, какую цену готовы платить покупатели, мало зависит от ваших затрат”.

“Похоже, что так, — ответил Негласный. — Но что же в таком случае нам делать?”

«Давай подумаем, — сказал Рублев. — У нас на “Росавиа” отдела маркетинга пока нет. Наверное, можно обратиться к какой-нибудь фирме, занимающейся исследованиями рынка, чтобы она оценила возможные цены и количество гаражей, которые вы реально сможете продать»<sup>1</sup>.

**Прежде чем назначать цену, проведите исследование рынка**

“Что ж, придется уговорить Работникова раскошиться на такое исследование, — согласился Негласный. — Во сколько это примерно может обойтись?”

\* \* \*

Спустя несколько дней Рублев изучал отчет маркетинговой фирмы “Исследователь”. В отчете говорилось, что рынок для гаражей с автоматическим открыванием дверей в Волжанске есть, и указывались ожидаемые объемы продаж при четырех различных вариантах цен. Негласный смотрел, как Рублев что-то считает на калькуляторе и записывает под каждым из вариантов (табл. 35).

“Пытаюсь разобраться с общими доходами, — объяснил Рублев. — О четвертом варианте не может быть и речи: доход оказывается меньше, чем в третьем. К тому же в четвертом подразумевается, что

<sup>1</sup> Некоторые методы исследования рынка описаны в книге этой серии “Исследование рынка”.

Таблица 35

“РОСАВИА–ТНП”: РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА

|                        | Вариант<br>1 | Вариант<br>2 | Вариант<br>3 | Вариант<br>4 |
|------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Цена, долл.            | 310          | 250          | 200          | 140          |
| Объем, шт. в месяц     | 30           | 50           | 70           | 90           |
| Доход (выручка), долл. | 9 300        | 12 500       | 14 000       | 12 600       |



будут увеличены объемы производства, а при этом и затраты возрастут”.

“Мне кажется, — продолжал он, — что спрос на новые гаражи *эластичен*, пока цена не превышает 200 долларов. Другими словами, когда цена падает с 310 до 200 долларов, общий доход растет, так как продается все больше и больше гаражей. Однако если мы будем и дальше снижать цену — до 140 долларов, наш общий доход будет падать. То есть при цене ниже 200 долларов спрос становится *неэластичным*. Но в любом случае давай-ка рассмотрим все варианты по порядку”.

### **Заместитель финансового директора объясняет, что надо учитывать при принятии решений по ценообразованию**

“О третьем варианте тоже, наверное, можно забыть, — добавил Негласный. — Чтобы производить 70 новых гаражей в месяц, нам придется открыть новую линию, поменьше, в штамповочном цехе. Такая линия будет стоить около 500 000 долларов, и все дело потеряет смысл. Кстати, и постоянные затраты ведь надо перераспределить. При предыдущих расчетах я исходил из 50 гаражей в месяц, так что теперь мне придется все постоянные затраты перераспределять”.

«Да, — согласился Рублев. — Должны быть учтены все дополнительные инвестиции. Однако мы должны рассматривать только те постоянные затраты, которые называются *дополнительными*, то есть связаны только с новым, дополнительным, производством. А все постоянные затраты, которые не зависят от нового производства, нас сейчас волновать не должны. Я вижу тут только три статьи дополнительных затрат: один новый квалифицированный рабочий, новое оборудование и новая линия поменьше, если мы решим увеличить производственные мощности штамповочного цеха. Наверное, все то, что мы получим со складов “Росавиа”, — старое оборудование, не имеющее рыночной ценности. Вот если бы оно имело какую-нибудь ценность, нам

**При принятии определенных решений по ценообразованию иногда нужно учитывать только дополнительные затраты**

пришлось бы учитывать то, что называется *потерями от упущенной прибыли при альтернативном использовании средств* — деньги, за которые можно было бы продать все эти столы и электрооборудование, если бы мы не начинали этого проекта. И нам пришлось бы тогда включать в затраты деньги, которые мы как бы потеряли, не продав этого оборудования».

“Я тоже сомневаюсь, чтобы кто-нибудь все это оборудование когда-нибудь купил”, — заметил Негласный.

“Тогда проще, — продолжал Рублев. — Давай посмотрим, какие цены назначать”.

Рублев и Негласный посмотрели на получившуюся таблицу (табл. 36).

“В конце концов, похоже, что выгоднее всего производить по 50 гаражей в месяц, как мы и планировали, да?” — оторвался от таблицы Негласный.

**Учитывайте риск  
“вытеснения”  
выпускавшейся  
ранее продукции**

Рублев ответил не сразу. Он взял отчет и покачал головой.

«Одно меня смущает, — повернулся он к Негласному. — Здесь говорится, что мы можем продавать 90 *новых* гаражей в месяц по 140 долларов за гараж. Но ведь мы уже сейчас продаем 100 штук *старых* гаражей по 150 долларов. Как-то не сходится... Я вроде считал, что наши новые гаражи лучше, а? “Исследователь” этот парадокс как-нибудь объясняет?»

«Есть там у них приложение к отчету с описанием потенциального потребителя наших гаражей, и что-то упоминается о каком-то “*эффекте вытеснения*”... Как-то я не обратил на это особого внимания. Кажется, это приложение у меня с собой».

Негласный стал рыться в портфеле.

Когда Рублев просмотрел приложение к отчету, он понял, что надо исправлять результаты только что сделанного им анализа. В приложении объяснялось, что новые гаражи воспринимаются потенциальными покупателями как менее защищенные от взлома,

Таблица 36

**“РОСАВИА-ТНП”: ПЛАНИРУЕМАЯ РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ НОВЫХ ГАРАЖЕЙ**  
(в долл. США)

|                                                          | Вариант 1   |              | Вариант 2     |              | Вариант 3     |            |
|----------------------------------------------------------|-------------|--------------|---------------|--------------|---------------|------------|
|                                                          | Всего       | На единицу   | Всего         | На единицу   | Всего         | На единицу |
| Продано, шт.                                             | 30          |              | 50            |              | 70            |            |
| <b>Доход (выручка)</b>                                   | <b>9300</b> | <b>310</b>   | <b>12 500</b> | <b>250</b>   | <b>14 000</b> | <b>200</b> |
| Переменные затраты<br>(сталь, двери, электро-<br>моторы) | 3120        | 104          | 5 200         | 104          | 7 280         | 104        |
| Дополнительные затраты:                                  |             |              |               |              |               |            |
| трудоzатраты                                             | 300         | 10           | 300           | 6            | 300           | 4,3        |
| оборудование                                             | 83          | 2,8          | 83            | 1,7          | 83            | 1,2        |
| Инвестиции в новую линию                                 | -           | -            | -             | -            | 4 167*        | 59,5       |
| <b>Дополнительная прибыль</b>                            | <b>5797</b> | <b>193,2</b> | <b>6 917</b>  | <b>138,3</b> | <b>2 170</b>  | <b>30</b>  |

\* Сумма в месяц = 500 000 долл. : 10 лет амортизации : 12 месяцев.

чем традиционные, и будут привлекательными только для тех, кто ставит удобство выше защищенности.

Однако специалисты из “Исследователя” обнаружили, что есть и некоторое количество потребителей, которые могут купить либо старый, либо новый гараж и для которых все будет зависеть от цены. По оценкам “Исследователя”, если цена нового гаража будет 200 долларов, 35 покупателей выберут его, а не гараж старого образца (то есть 35 старых гаражей будут “вытеснены”). Чем выше цена нового гаража, тем ниже уровень возможного “вытеснения”. Таким образом, если цена нового гаража будет 250 долларов, старых гаражей будет продано на 25 штук меньше, а если цена нового гаража будет 310 долларов, то только на 15 меньше.

«Да это нам может всю картину изменить! — воскликнул Рублев. — При “вытеснении” наших старых гаражей мы теряем часть валовой прибыли по переменным затратам, которая для наших старых гаражей, насколько я помню, составляла 100 долларов. Это большие деньги».

“Какая прибыль? — не понял Негласный. — Мы же сейчас теряем деньги на производстве старых гаражей!” (табл. 21).

«Да, но, как мы уже договорились, мы должны считать только те затраты, которые относятся к делу, — объяснил Рублев. — А единственные такие затраты в данном случае — переменные затраты. Постоянные затраты будут произведены независимо от того, будут изготовлены эти “вытесняемые” старые гаражи или нет».

«Хорошо, — согласился Негласный. — Но ведь если они *будут* “вытеснены”, то нам не понадобится и новая линия в штамповочном цехе. Это легко считается. Если мы продаем новые гаражи по 200 долларов, 40 штук старых будут “вытеснены”. А это освобождает мощности, достаточные для производства 70 новых гаражей».

Рублев быстро изменил таблицу (табл. 37).

Таблица 21 (повторно)

“РОСАВИА–ТНП”: ПЕРЕСМОТРЕННАЯ РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ ПО ВИДАМ ПРОДУКЦИИ

(в долл. США)

|                                               | Киоски        |             | Гаражи        |              |
|-----------------------------------------------|---------------|-------------|---------------|--------------|
|                                               | Всего         | На единицу  | Всего         | На единицу   |
| Произведено, шт.                              | 150           |             | 100           |              |
| <b>Доход (выручка) по плану</b>               | <b>19 500</b> | <b>130</b>  | <b>15 000</b> | <b>150 *</b> |
| Переменные затраты                            | 6 500         | 43,3        | 5 000         | 50           |
| <b>Валовая прибыль по переменным затратам</b> | <b>13 000</b> | <b>86,7</b> | <b>10 000</b> | <b>100</b>   |
| Постоянные затраты:                           |               |             |               |              |
| прямые трудозатраты                           | 700           |             | 300           |              |
| штамповочное производство                     | 4 300         |             | 5 700         |              |
| сварочно–сборочное производство               | 1 400         |             | 600           |              |
| транспортировка                               | 1 500         |             | 3 500         |              |
| сбыт                                          | 300           |             | 100           |              |
| общезаводские накладные расходы               | 700           |             | 300           |              |
| <b>Итого постоянных затрат</b>                | <b>8 900</b>  |             | <b>10 500</b> |              |
| <b>Прибыль</b>                                | <b>4 100</b>  |             | <b>– 500</b>  |              |

\* Новая планируемая цена гаража.

Таблица 37

**“РОСАВИА-ТНП”: ПЕРЕСМОТРЕННАЯ ПЛАНИРУЕМАЯ РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ НОВЫХ ГАРАЖЕЙ**

(в долл. США)

|                                                           | Вариант 1   |              | Вариант 2     |              | Вариант 3     |             |
|-----------------------------------------------------------|-------------|--------------|---------------|--------------|---------------|-------------|
|                                                           | Всего       | На единицу   | Всего         | На единицу   | Всего         | На единицу  |
| Продано, шт.                                              | 30          |              | 50            |              | 70            |             |
| <b>Доход (выручка)</b>                                    | <b>9300</b> | <b>310</b>   | <b>12 500</b> | <b>250</b>   | <b>14 000</b> | <b>200</b>  |
| Переменные затраты<br>(сталь, двери, электромоторы)       | 3120        | 104          | 5 200         | 104          | 7 280         | 104         |
| Дополнительные затраты:                                   |             |              |               |              |               |             |
| трудоzатраты                                              | 300         | 10           | 300           | 6            | 300           | 4,3         |
| оборудование                                              | 83          | 2,8          | 83            | 1,7          | 83            | 1,2         |
| <b>Дополнительная прибыль до<br/>“эффекта вытеснения”</b> | <b>5797</b> | <b>193,2</b> | <b>6 917</b>  | <b>138,3</b> | <b>6 337</b>  | <b>90,5</b> |
| “Эффект вытеснения”:                                      |             |              |               |              |               |             |
| “вытесненные” гаражи, шт.                                 | 15          |              | 25            |              | 35            |             |
| потери прибыли от<br>“вытесненных” гаражей                | 1500        | 50           | 2 500         | 50           | 3 500         | 50          |
| <b>Дополнительная прибыль</b>                             | <b>4297</b> | <b>143,2</b> | <b>4 417</b>  | <b>88,3</b>  | <b>2 837</b>  | <b>40,5</b> |

“По этим данным похоже, что, в конце концов, мы все-таки будем продавать по 50 штук новых гаражей в месяц: при втором варианте получается наибольшая дополнительная валовая прибыль по переменным затратам. — Рублев потянулся на стуле. — И цена выходит 250 долларов! Получше, чем 215, как собирались, а?”

Негласный уже шел по коридору, как вдруг кое-что вспомнил и вернулся в кабинет Рублева.

“Мы же забыли включить сюда затраты на проведенное исследование рынка, — сказал он, — а это приличные деньги, и связаны эти затраты, конечно, только с производством новых гаражей. Ведь такие затраты тоже надо учитывать?”

«Все, “поезд ушел”, — улыбнулся Рублев. — Нужно было их включать в расчеты еще тогда, когда было только решено проводить исследование. Такие затраты, как и все другие, очень важны, и мы должны заботиться об их покрытии. Но в данном случае затраты на изучение рынка уже *необратимы* для вас и, таким образом, не повлияют на вашу будущую прибыль.

А в целом нужно помнить, что до какого-то момента от любых планируемых затрат можно отказаться, а потом уже оказывается поздно. Поэтому очень важно хорошо обосновать каждый вид затрат *до того*, как они произведены. В следующий раз, прежде чем предпринять исследование рынка, мы должны будем подсчитать, как затраты на это исследование повлияют на нашу прибыльность. В нашем случае в результате исследования мы выяснили, что можем установить цену на 30 долларов выше, чем собирались. Затраты должны окупаться».

\* \* \*

Рублев сел в машину и снял с руля тяжелое противоугонное устройство. “Интересно, какую цену мы назначили бы за новые гаражи, если бы защищенность не имела значения для покупателей в России? — усмехнулся он. — Может, вообще бы без дверей обошлись?”

**Проанализируйте  
затраты, прежде  
чем они станут  
необратимыми**

## Отступление 5

### **Для оптимизации цен и максимального увеличения прибыли прежде всего необходимо понять поведение спроса и затрат**

Микроэкономика предлагает еще один подход к решению проблемы, с которой столкнулись на “Росавиа”. Если бы Рублев построил график зависимости между ценой и объемом продаж, используя результаты исследования, то график выглядел бы почти как прямая (табл. 38). Из этого он мог бы вывести уравнение графика спроса на новые гаражи:  $C \text{ (цена)} = -2,8K \text{ (количество)} + 392$ . График этого уравнения называется *прямой обратной зависимости спроса от цены* (*inverse linear demand curve*).

Следует, однако, помнить, что не всякий график спроса является прямой.

#### **Максимальный доход:**

**Цена, обеспечивающая максимальный доход, находится в серединной точке графика**

При умножении цены на количество проданной продукции результатом является доход (Д). В нашем случае  $D = C \times K$ . После замены  $C$  уравнением графика спроса получаем:  $D = (-2,8K + 392) \times K$ , или  $D = -2,8K^2 + 392K$ . Для того чтобы узнать, при каком соотношении цены и объема доходы будут максимальными, мы должны знать, как ведут себя доходы при незначительном изменении объема.

Используя метод математического анализа, такого рода изменения можно представить как производную функции дохода. Эта производная называется *маржинальным доходом*<sup>1</sup> (МД) и в нашем случае:

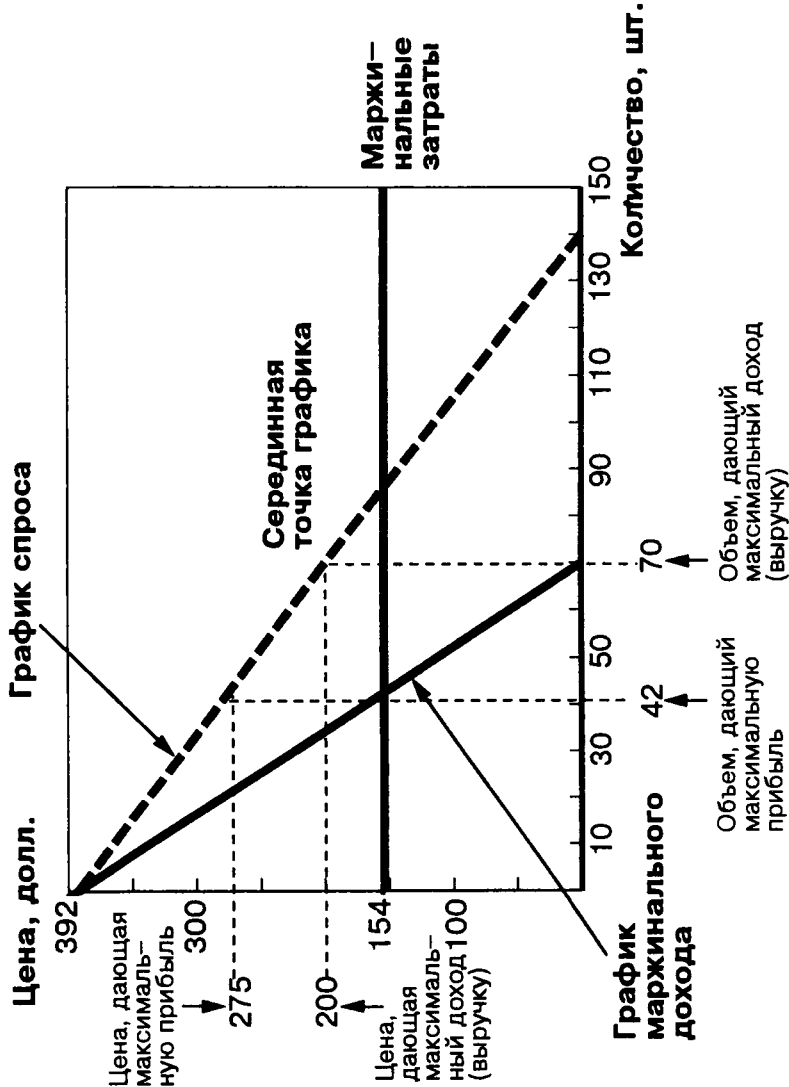
$$MD = dD : dK, \text{ или } MD = (-2,8K^2 + 392K)' = -5,6K + 392.$$

<sup>1</sup> Маржинальный доход — это изменение общего дохода от продажи каждой дополнительной единицы продукции.



Таблица 38

ПРИБЫЛЬ МАКСИМАЛЬНА, КОГДА МАРЖИНАЛЬНЫЙ ДОХОД РАВЕН МАРЖИНАЛЬНЫМ ЗАТРАТАМ



|                                                                         |        |
|-------------------------------------------------------------------------|--------|
| Рентабельность гаражей "Росавиа" при проданных 42 шт. по цене 275 долл. |        |
| Доход (выручка)                                                         | 11 500 |
| Переменные затраты                                                      | 4 368  |
| Дополнительные затраты:                                                 |        |
| трудоzатраты                                                            | 300    |
| оборудование                                                            | 83     |
| "Эффект вытеснения"                                                     | 2 100  |
| Прибыль                                                                 | 4 699* |

\* Выше, чем прибыль в 4417 долл. при варианте 2.

Из этого уравнения следует, что график маржинального дохода пересекается с осью  $Y$  в той же точке, что и график спроса, а с осью  $X$  — в точке, находящейся посередине между началом координат и точкой пересечения графика спроса с осью  $X$ . График маржинального дохода также показывает, что для всех соотношений цены и объема продаж, где  $МД > 0$  (то есть где график маржинального дохода проходит выше оси  $X$ ), при росте объема продаж общий доход растет (а цена снижается). Для всех соотношений цены и объема, где  $МД < 0$  (график маржинального дохода проходит ниже оси  $X$ ), при росте объема продаж общий доход снижается.

Следовательно, при таком соотношении цены и объема продаж, когда  $МД = 0$  (точка пересечения графика маржинального дохода с осью  $X$ ), доход максимален.

#### **Максимальная прибыль:**

**Прибыль максимальна, когда маржинальный доход равен маржинальным затратам**

Как и маржинальный доход, *маржинальные затраты* — это изменение общих затрат, которое происходит при незначительном изменении объема. Маржинальные затраты завода ТНП (то есть затраты на увеличение объема производства на одну единицу продукции) равны его переменным затратам и являются постоянной величиной — 154 доллара (104 доллара переменных затрат плюс 50 долларов потерь от “эффекта вытеснения”). Пока маржинальный доход больше маржинальных затрат, Работников выигрывает от производства каждого дополнительного гаража. Однако как только маржинальный доход окажется равным маржинальным затратам, увеличение объемов следует прекратить. Как видно, точка максимальной прибыли для завода ТНП — это 42 гаража по цене 275 долларов.

---

# 7

## РОЛЬ ФИНАНСОВОГО УПРАВЛЕНИЯ<sup>1</sup>

**В** 10 ч утра во вторник Рублев вошел в кабинет Старова.

“Я вот думаю о том, — начал Старов, — сколько времени мы уже потратили, перекраивая данные финансовых отчетов и готовя новые форматы для оценки финансовых результатов! Буквально всем требуется все больше и больше информации, а мы тратим время на то, что опять перегруппировываем и пересчитываем то, над чем наши бухгалтеры уже поработали.

Незадолго до того, как ты стал моим заместителем по гражданской продукции, — продолжал он, — моя должность стала называться по-другому: из главного экономиста компании я превратился в финансового директора. С тех пор я только и делаю, что учусь представлять финансовые данные в более рациональном виде и многого просто не успеваю сделать как надо. Да, легче было жить, когда кроме того, что есть в стандартном балансе, никому ничего и не требовалось знать”.

“Согласен, — ответил Рублев. — Столько всего изменилось: и рынок, и производство, и финансовые дела. Да еще иностранцы, с которыми мы начинаем сотрудничать, со своими стандартами отчетности! Чтобы быть в состоянии своевременно и по полной схеме готовить все, что требуется, нужно просто в корне менять структуру финансового управления компанией”.

---

<sup>1</sup> Ряд понятий, упоминаемых в данном разделе, подробно объясняется в книге этой серии “Финансовая отчетность”.

**Сформулируйте  
общую  
стратегическую  
цель финансового  
управления, прежде  
чем разрабатывать  
организационную  
структуру**

«Думаю, — добавил Старов, — что, если сложить все, что я знаю о том, как, что и кем на “Росавиа” делается и кто чего стоит, да с твоими идеями о том, какой должна быть роль финансистов в приватизированной компании, можно создать что-нибудь поэффективнее, чем мы имеем».

«И нужна будет не только новая структура, — продолжал Рублев. — Необходимо внедрить целый ряд новых процедур по составлению бюджетов и осуществлению контроля. Я попытался разобраться с существующей системой. Полностью согласен, что она не дает информации для эффективного финансового управления “Росавиа” хотя бы в целом. Это я уже не говорю о том, чтобы помогать руководителям подразделений в управлении. Но прежде чем начинать говорить об операционных изменениях, нам надо сформулировать общую стратегическую цель финансового управления и четко определить роль, которую оно должно играть в компании».

«Ну здесь, мне кажется, все ясно: мы должны управлять финансовыми средствами “Росавиа” и контролировать их разумное использование. Что еще можно добавить?»

«Я согласен с тем, что одна из основных задач финансового управления — следить за рациональным использованием средств компании. Беда в том, что разные люди в “Росавиа” под этим рациональным использованием подразумевают разные вещи. Некоторые считают, что мы должны осуществлять за них все планирование и контроль, другие — что мы должны заниматься только операциями с денежными средствами. Так что нам действительно необходимо четко сформулировать нашу роль, так сказать, определить миссию и добиться того, чтобы все ее понимали одинаково», — ответил Рублев.

«Да, — согласился Старов, — четкая формулировка наших целей поможет другим руководителям компании понять нашу роль. Конечно, надо, чтобы эту формулировку наших целей одобрил и утвердил генеральный директор. Может быть, тогда он и поддерживать наши разработки лучше будет, раз они будут направлены на достижение им же утвержденных стратегических целей».

В результате совместного обсуждения Рублев и Старов разработали следующие основные задачи финансового управления.

## **Стратегические задачи финансового управления**

Финансовое управление содействует повышению объема продаж и прибыльности компании, обеспечивая:

- Наличие четкого финансового учета во всех подразделениях и на всех уровнях компании
- Эффективную и действенную систему точного и своевременного отслеживания причин изменения финансовых показателей подразделений и компании в целом
- Эффективную и действенную систему подготовки бюджетов, позволяющую всем подразделениям компании осуществлять финансовое планирование
- Своевременное и экономически оправданное использование средств “Росавиа”, включающих денежные средства, оборотные средства и основные средства компании
- Минимальный уровень средневзвешенной стоимости капитала в соответствии с намеченной структурой капитала и допустимым уровнем риска<sup>1</sup>

«Думаю, Туманов оценит такие формулировки стратегических задач финансового управления, — сказал Старов. — Ведь здесь определено, что наше управление будет предоставлять другим подразделениям “Росавиа” финансовую информацию, необходимую для эффективного управления ими. Кроме того, мы

---

<sup>1</sup> Структура капитала — это процентное отношение долга (обязательств) компании к размеру собственного капитала, которое компания выбирает для финансирования активов, необходимых для основной деятельности. Подробнее рассматривается в книге этой серии “Финансовая отчетность”.

берем на себя ответственность за эффективное использование капитала компании. Все. Иду с этим завтра к Туманову».

Рублев и Старов договорились снова встретиться в четверг.

\* \* \*

“Ну как встреча с генеральным? Как ему наши стратегические задачи?” — спросил Рублев.

“В целом понравились, — ответил Старов. — Сначала у него появилось немало вопросов относительно того, как мы изменим системы учета и отчетности. Его несколько насторожило, что мы собираемся управлять всеми финансовыми делами совсем по-другому, чем сейчас: это просто потому, что он не понимает, как работают другие системы. Честно говоря, я и сам не все понимаю, но нам обоим ясно одно: существующая сейчас система уже давно не срабатывает”.

“А сама концепция наших целей и задач ему понравилась, — продолжал Старов, — и он попросил меня держать его в курсе всех разрабатываемых нами предложений по реструктурированию и бюджетному планированию. Мы договорились, что я представлю ему к концу недели новую организационную структуру финансового управления, а новую систему подготовки бюджетов и анализа — не позже чем через три месяца. В процессе подготовки нам необходимо будет встретиться также с другими старшими руководителями компании, чтобы и предложения их услышать, и поддержкой заручиться”.

“Надеюсь, их тоже удастся убедить. Еще два месяца мучений в условиях старой системы, и они будут готовы на что угодно, лишь бы другое”, — пошутил Рублев.

“Да, пожалуй, — усмехнулся Старов. — А пока пора переходить к следующему этапу. Ты говорил, что после формулирования нашей миссии на очереди разработка новой структуры нашего управления?”

«Да, чтобы подготовка информации была точной и своевременной, без ряда организационных перемен не обойтись, — ответил Рублев. — До сих пор функции главного бухгалтера и главного экономиста были четко разделены. Главбух отвечал за ведение всех бухгалтерских операций и подготовку финансовой отчетности, а главный экономист разрабатывал производственные и финансовые планы. Особой необходимости во взаимодействии и совместной работе этих двух структур не возникало. Сейчас все кардинально меняется. Компаниям требуется постоянно и быстро реагировать на достоверные финансовые данные о собственной деятельности: и для представления отчетов о результатах деятельности руководству и акционерам, и для принятия правильных управленческих решений, и для управления движением денежных средств. Вы — финансовый директор, значит, сейчас за все финансовые дела и бухгалтерию на “Росавиа” отвечаете вы».

**Создавайте организационную структуру, соответствующую выполнению поставленных стратегических задач**

«Если все финансовое управление не будет работать как единая слаженная система, то успеха нам не добиться, — сказал Старов. — Прежде всего нам понадобится помощь главного бухгалтера, Ольги Павловны Букиной. Кроме того, нам необходимо создать отделы финансового анализа и денежных средств и краткосрочных инвестиций. Нужно подобрать кандидатуры на должности начальников этих отделов и позаботиться о том, чтобы у них было достаточно помощников».

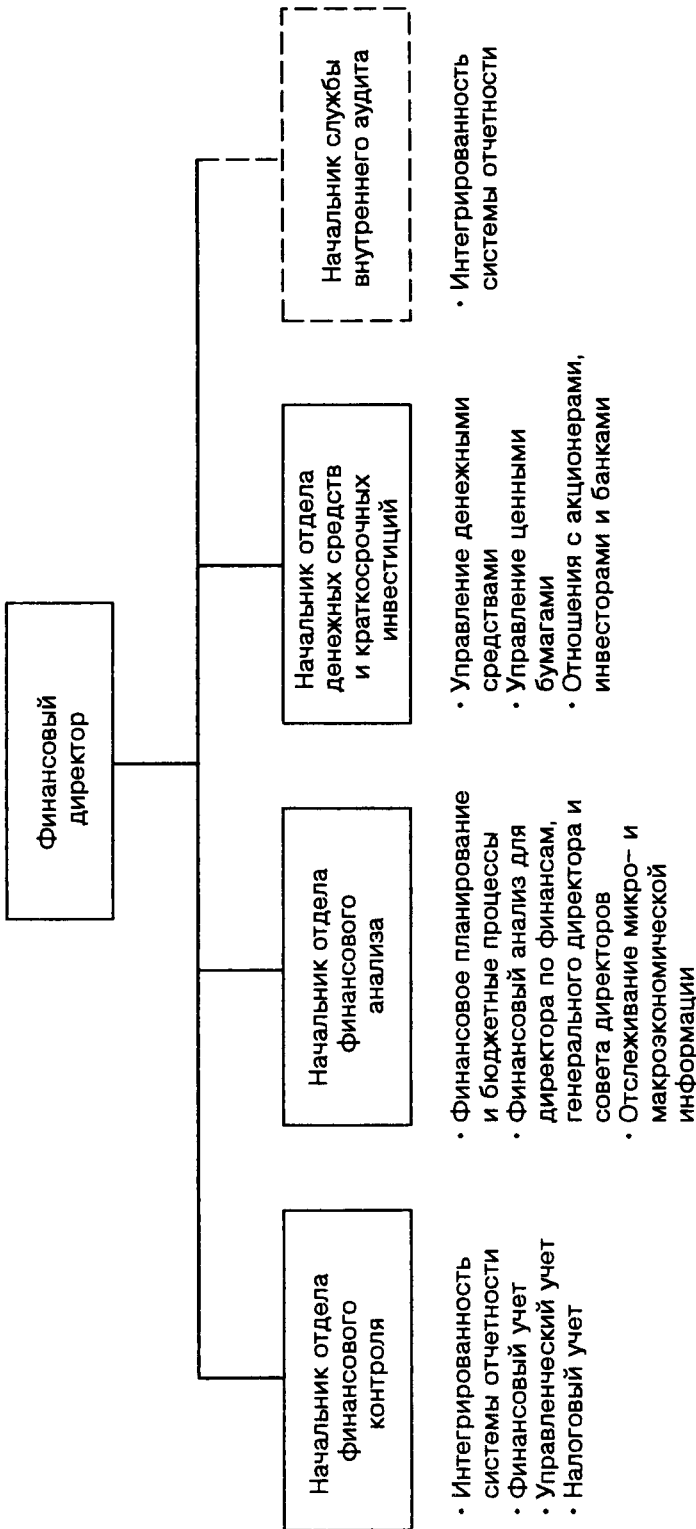
Пока Старов говорил, Рублев рисовал схему предлагаемой организационной структуры.

«То есть это будет выглядеть примерно так, да? — предположил он (табл. 39). — Будет три начальника, непосредственно подотчетных вам: отдела финансового контроля, отдела финансового анализа и отдела денежных средств и краткосрочных инвестиций. В большинстве крупных зарубежных компаний, кроме этих трех, существует еще одна важная функция финансового управления — внутренний аудит. Сейчас “Росавиа” еще не готово к ее введению, но со временем такую службу нужно создать».

«А почему сейчас рано?» — не понял Старов.

Таблица 39

**ФИНАНСОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ “РОСАВИА”: ПРЕДЛАГАЕМАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА**





“Потому что эта служба должна взять на себя часть ответственности отдела финансового контроля, небольшую, но очень серьезную, и в общем-то частично дублировать его работу. Отдел финансового контроля отвечает за полноту охвата систем финансовой отчетности и интегрированность всех данных, подготавливаемых финансовыми подразделениями компании, за их точность. Под интегрированностью системы я подразумеваю такое положение, когда текущая деятельность компании полностью и точно отражается в финансовой отчетности, предотвращая всякую возможность хищений или мошенничества. Когда деятельность компании достигает определенных масштабов, для эффективного выполнения функций контроля полезно иметь отдельную службу внутреннего аудита, которая занималась бы исключительно этим вопросом. Сотрудники бухгалтерии из отдела финансового контроля тоже будут выявлять прорехи в системе, но служба внутреннего аудита все свое время будет посвящать исключительно этому”, — ответил Рублев.

“С такой структурой мое управление выглядит как очень крупное подразделение со множеством важнейших для компании функций. Кое-кто сразу начнет говорить, что я это все придумал, только чтобы весу себе в компании придать. Врагов не оберешься — ведь сейчас в других подразделениях везде сокращаются...” — размышлял вслух Старов.

“Да, очевидно, часть руководства поставит под сомнение необходимость такого реструктурирования и централизации финансового управления, — ответил Рублев, — особенно в условиях, когда все только и слышат о большей самостоятельности да ослаблении контроля центра. Но зато потом, когда новая центральная структура заработает, нужно будет подумать об отделе *финансового контроля* в каждой бизнес-единице компании. В результате каждое подразделение гораздо лучше почувствует, что у него есть собственный бюджет, и будет еще больше заинтересовано в том, чтобы результаты его работы оценивались правильно. Но пока вы не сочтете, что финансовое управление в состоянии оказать такую поддержку бизнес-единицам, дав им специалистов для организации отделов финансового контроля (и внутренних аудиторов), разумнее было бы осущест-

**Определите  
и сформулируйте  
основные  
обязанности  
руководителей  
отделов  
финансового  
управления**

влять эти функции централизованно. Руководителям отделов финансового управления и так будет чем заниматься, особенно на ранних стадиях внедрения новой организации. Ведь им нужно будет еще своих подчиненных обучать. Кроме того, мы должны быть уверены, что все системы надежно увязаны и интегрированы, прежде чем начать делегировать вниз полномочия и ответственность за принятие финансовых решений”.

“Нам необходимо четко сформулировать роль каждого начальника отдела финансового управления и основу его взаимодействия с остальными, — продолжал Рублев. — Например, начальник отдела финансового анализа будет отвечать за подготовку бюджетов, но при этом ожидать, что отдел финансового контроля обеспечит его для этого точными данными об изменении финансового состояния компании на основе ее *балансового отчета и отчета о прибылях и убытках*. Начальник отдела денежных средств и краткосрочных инвестиций, в свою очередь, будет предоставлять информацию о наличии денежных средств у компании и, основываясь на разработанных бюджетах, принимать решения о способах и срочности привлечения средств для их программ. Так что начальники отделов должны будут постоянно взаимодействовать, а вашей задачей будет координация их деятельности и, конечно, определение общего направления движения”.

“Надо мне самому почетче разобраться с кругом задач и полномочий начальников этих трех отделов, — обратился к нему Старов. — Может, подготовишь краткие описания этих должностей? Это должно очень помочь, когда мы будем думать о кандидатах. Букина с бухгалтерией хорошо справляется, так что с отделом финансового контроля все ясно, а вот для двух других отделов нам надо подумать о достойных людях”.

“Попробую что-нибудь набросать на этой неделе”, — сказал Рублев, думая о том, что ему придется провести на работе еще два вечера, чтобы в дополнение ко всему намеченному на неделю сделать и это.

На этом разговор был окончен, и Рублев отправился в свой кабинет, оставив Старова наедине с его непростыми мыслями о том, как бы побыстрее осуществить все эти изменения.

Рублев начал работу над описанием должностей с разграничения функций отделов финансового контроля, финансового анализа и отдела денежных средств и краткосрочных инвестиций (табл. 40).

Затем он подготовил краткие описания должностей руководителей, непосредственно подчиненных Старову (табл. 41–43). Наконец, Рублев подготовил описание должности и самого финансового директора, чтобы предложить его Старову как обобщенное изложение основных функций, которые должно выполнять финансовое управление (табл. 44).

\* \* \*

“Здравствуй, здравствуй, рад тебя видеть, — поднялся Старов навстречу входящему в кабинет Рублеву. — Давай посмотрим, что у тебя вышло”.

“Начнем с должности начальника отдела финансового контроля”, — сказал Рублев. За ним последовали два других описания должностей начальников двух других отделов, и он собирался перейти уже к описанию четвертой должности — должности финансового директора, когда Старов его прервал:

«Здорово! Молодец! Теперь все, что нужно делать моим подчиненным, так четко разложено “по полочкам”, что, когда они у меня появятся, я не знаю, что останется делать мне. Я в последнее время занимался тем, что здесь входит в обязанности начальника отдела финансового анализа. Ну, по крайней мере, кое-чем из этого. А при таком раскладе чем я-то сам собственно буду заниматься? Сидеть в своем кабинете и проверять работу начальников отделов? Интересно, скоро ли генеральный догадается, что и без меня вполне можно управиться?..»

“Финансовый директор — одна из ключевых фигур в руководстве компанией, — успокоил его Рублев. — Ему необходимо постоянно работать совместно с

**Определите  
ключевые задачи  
для каждой  
должности и на  
этой основе  
составьте ее  
описание**

ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ ФИНАНСОВОГО УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИИ

| Начальник отдела<br>финансового контроля                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Начальник отдела<br>финансового анализа                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Начальник отдела<br>денежных средств<br>и краткосрочных инвестиций                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Своевременное предоставление<br>точных финансовых данных<br>требуемого характера                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Анализ финансового положения<br>компании, выявление возможностей<br>повышения эффективности, общее<br>руководство финансовым планиро-<br>ванием и составлением бюджетов                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Текущее управление движением<br>денежных средств; обеспечение<br>своевременного привлечения де-<br>нежных средств под минимальный<br>реальный процент                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Обеспечение точной и интегриро-<br/>ванной системы отчетов, объектив-<br/>но и полно отражающей ход и ре-<br/>зультаты деятельности компании</li><li>• Подготовка данных о результатах<br/>прошлой деятельности компании в<br/>форме, способствующей принятию<br/>руководством управленческих ре-<br/>шений на будущее</li><li>• Обеспечение выполнения юридиче-<br/>ских и моральных обязательств</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Разработка и обеспечение процессов<br/>финансового планирования, подго-<br/>товки бюджетов текущей деятельно-<br/>сти и бюджетов капитальных затрат,<br/>позволяющих руководителям прогно-<br/>зировать результаты будущей дея-<br/>тельности и устанавливать финансо-<br/>вые целевые показатели</li><li>• Анализ ежемесечных, ежекварталь-<br/>ных или ежегодных финансовых от-<br/>четов для выявления возможностей<br/>улучшения результатов будущей<br/>работы</li><li>• Оценка потенциала важнейших про-<br/>ектов по инвестированию, приобре-<br/>тению и отделению предприятий,<br/>освоению новых видов продукции и<br/>новых технологий; оценка новых<br/>законодательных актов (по мере<br/>необходимости)</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Обеспечение эффективной систе-<br/>мы сбора денежных средств и осу-<br/>ществления отчислений и выплат</li><li>• Определение необходимых объе-<br/>мов и схем финансирования, соот-<br/>ветствующих потребностям пред-<br/>приятий</li><li>• Обеспечение достаточной платеже-<br/>способности, позволяющей свое-<br/>временно и экономически рацию-<br/>нально рассчитывать по обяза-<br/>тельствам</li><li>• Инвестирование денежных активов<br/>компании в финансовые инстру-<br/>менты достаточной прибыльности и<br/>надежности</li></ul> |

**Описание должности****НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЯ****Основные обязанности**

Начальник отдела финансового контроля отвечает за создание и функционирование систем ведения финансового учета и отчетности в компании в соответствии с принятыми стандартами. Отвечает также за интегрированность всей системы учета и достоверное отражение в ней основной деятельности компании для информирования акционеров. Планирует, организует, направляет и контролирует ведение учета и осуществление финансового контроля в компании и/или бизнес-единице. Представляет отчеты о деятельности предприятия, включая балансовый отчет, отчет о прибылях и убытках и отчет о движении денежных средств. Несет прямую ответственность за всю сферу учета, включая начисление заработной платы, обслуживание кредиторской и дебиторской задолженности, подготовку отчетов для нужд управленческого учета и налоговых органов, а также за своевременное представление таких управленческих отчетов, как расчет затрат по видам продукции. Начальник отдела финансового контроля работает в тесном взаимодействии с начальниками отдела финансового анализа и отдела денежных средств и краткосрочных инвестиций. Непосредственно подотчетен финансовому директору компании.

**Основные задачи**

- Координация и осуществление финансового контроля за основной деятельностью согласно плану
- Обеспечение анализа фактических показателей в сравнении с бюджетами текущей деятельности
- Отслеживание основных финансовых коэффициентов, таких, как норма прибыли и рентабельность инвестиций, для обеспечения соответствия деятельности стратегическим целям компании и намеченным финансовым целевым показателям
- Контроль за соблюдением компанией всех требований российского законодательства, ведение налоговой документации
- Повышение квалификации сотрудников отдела финансового контроля

**Основные критерии оценки работы**

- Интегрированность системы учета и финансовой отчетности
- Точность и своевременность представления данных для целей управленческого учета
- Соблюдение всех юридических требований, касающихся финансов и налогообложения
- Наличие квалифицированных финансовых специалистов, обеспечивающих функционирование системы управления финансами компании

**Опыт работы, навыки и квалификация**

- Стаж работы в сфере финансового управления не менее 5 лет
- Отличное умение убедительно аргументировать, умение работать с людьми
- Глубокое и детальное знание российского законодательства, налоговых и бухгалтерских стандартов и требований
- Понимание основных финансовых коэффициентов (коэффициента рентабельности активов и т.п.) и умение их рассчитывать
- Владение необходимыми математическими методами расчетов, предпочтительно высшее экономическое образование

Таблица 42

**Описание должности**

**НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА ФИНАНСОВОГО АНАЛИЗА**

**Основные обязанности**

Начальник отдела финансового анализа обеспечивает проведение детального финансового анализа в дополнение к стандартным отчетам, представляемым руководству компании отделом финансового контроля, включая анализ инвестиций, возможного приобретения предприятий и отделения структурных подразделений компании, микро- и макроэкономических тенденций и вероятного эффекта новых законодательных актов. Отвечает за разработку, координацию и осуществление действенного и эффективного финансового и бюджетного планирования в компании и за ежегодное проведение этого процесса в масштабах компании. Начальник отдела финансового анализа работает в тесном взаимодействии с начальниками отдела финансового контроля и отдела денежных средств и краткосрочных инвестиций, отслеживая и тщательно анализируя все отклонения от составленных бюджетов, особенно если они связаны с денежными средствами компании, с целью внесения необходимых поправок в управление финансами компании. Непосредственно подотчетен финансовому директору компании.

**Основные задачи**

- Разработка и осуществление процессов финансового планирования и составления бюджетов
- Руководство процессом финансового планирования в масштабах компании, обеспечение информации по бюджетам текущей деятельности и бюджетам капитальных затрат, достаточной для выработки компанией обоснованной и надежной стратегии финансирования
- Отслеживание подробных финансовых показателей, таких, как оборачиваемость запасов и период сбора дебиторской задолженности, при необходимости – разработка рекомендаций по корректировке, необходимой для достижения компанией намеченных финансовых целевых показателей
- Обучение управленческого персонала разных уровней осуществлению процесса бюджетного планирования и правильному пониманию данных финансовой отчетности о текущей деятельности
- Своевременное представление руководству компании аналитических отчетов, необходимых для принятия стратегических решений

**Основные критерии оценки работы**

- Наличие и эффективное функционирование системы финансового и бюджетного планирования
- Своевременное осуществление ежегодных процессов финансового и бюджетного планирования
- Проведение детального финансового анализа для руководства компании и директоров соответствующих бизнес-единиц
- Постоянное углубление понимания результатов финансового анализа руководством компании – до того уровня, когда финансовый анализ будет первоосновой принятия стратегических решений

**Опыт работы, навыки и квалификация**

- Опыт работы в сфере финансового управления и отличные аналитические способности
- Отличное умение убедительно аргументировать, умение работать с людьми
- Глубокое и детальное знание российского законодательства, налоговых и бухгалтерских стандартов и требований
- Понимание основных финансовых коэффициентов (коэффициента рентабельности активов и т.п.) и умение их рассчитывать
- Владение необходимыми математическими методами расчетов, предпочтительно высшее экономическое образование

**Описание должности****НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ И КРАТКОСРОЧНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ****Основные обязанности**

Начальник отдела денежных средств и краткосрочных инвестиций отвечает за управление всеми денежными средствами компании, осуществление всех налоговых платежей и выбор финансовых инструментов для финансирования текущей основной деятельности компании. Развитие и поддержание отношений с акционерами и финансовыми и консультационными институтами также осуществляются в первую очередь через начальника отдела денежных средств и краткосрочных инвестиций. Работает в тесном взаимодействии с начальниками отдела финансового контроля и отдела финансового анализа при подготовке материалов для акционеров и определении потребности компании в краткосрочном и долгосрочном финансировании. Непосредственно подотчетен финансовому директору компании.

**Основные задачи**

- Обеспечение достаточных объемов финансирования деятельности компании при минимальной стоимости использования средств
- Управление денежными средствами компании, обеспечивающее ей максимальную прибыль в принятых в компании рамках допустимого финансового риска
- Обеспечение эффективного контроля за поступлением и расходованием денежных средств
- Развитие прочных отношений с основными акционерами, банками и другими финансовыми институтами
- Обеспечение неукоснительного соблюдения российского налогового законодательства

**Основные критерии оценки работы**

- Своевременность принятия решений по управлению денежными средствами компании, правильность и точность расчетов
- Своевременность принятия инвестиционных решений по привлечению капитала для обеспечения основной деятельности подразделений, правильность и точность расчетов
- Общие затраты по обеспечению финансирования деятельности компании
- Структура капитала и уровень риска
- Соблюдение законодательства и правовых норм

**Предыдущий опыт и квалификация**

- Стаж работы в сфере финансового управления не менее 5 лет
- Отличное умение убедительно аргументировать, умение работать с людьми
- Глубокое и детальное знание российского законодательства, налоговых и бухгалтерских стандартов и требований
- Понимание основных финансовых коэффициентов (коэффициента рентабельности активов и т.п.) и умение их рассчитывать
- Владение необходимыми математическими методами расчетов, предпочтительно высшее экономическое образование

**Описание должности****ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР****Основные обязанности**

Финансовый директор обеспечивает работу компании в финансовом и административном отношении и оказывает содействие в области управления ее основной деятельностью. Совместно с генеральным директором он определяет финансовые целевые показатели и задачи компании, а также соответствующую ее политику, правила и процедуры. Финансовый директор несет общую ответственность за всю сферу учета, включая начисление заработной платы, обслуживание кредиторской и дебиторской задолженности, подготовку отчетов для нужд управленческого учета и налоговых органов. Финансовый директор работает в тесном взаимодействии с непосредственно подотчетными ему начальниками отдела финансового контроля, отдела финансового анализа и отдела денежных средств и краткосрочных инвестиций и координирует их деятельность.

**Основные задачи**

- Определение политики и общего направления развития компании в области финансов
- Общее руководство финансовым планированием компании и разработкой бюджетов
- Отслеживание основных финансовых коэффициентов, таких, как норма прибыли и рентабельность инвестиций, для обеспечения соответствия деятельности стратегическим целям компании и намеченным финансовым целевым показателям
- Обеспечение достаточных объемов финансирования деятельности компании при минимальной стоимости использования средств
- Развитие прочных отношений с основными акционерами, банками и другими финансовыми институтами
- Обеспечение неукоснительного соблюдения российского законодательства в области налогообложения и учета
- Обеспечение своевременной подготовки аналитических отчетов, необходимых для принятия руководством компании стратегических решений
- Контроль за тем, чтобы все управленческие решения на всех уровнях компании принимались только на основе необходимого финансового анализа; обеспечение всех соответствующих руководителей результатами такого анализа
- Разработка принципов и правил управления персоналом, процедур и системы стимулов, обеспечивающих заинтересованность квалифицированных и ответственных сотрудников в работе в компании; обеспечение соблюдения этих принципов и правил

**Основные критерии оценки работы**

- Рентабельность собственного капитала, рентабельность инвестиций, норма прибыли
- Своевременность и точность финансовых отчетов
- Эффективность и действенность финансового и бюджетного планирования
- Общие затраты по обеспечению финансирования деятельности компании
- Соблюдение законодательства и правовых норм
- Обеспечение необходимой поддержки для принятия руководством компании стратегических решений; участие в принятии стратегических решений
- Наличие квалифицированных финансовых специалистов, обеспечивающих функционирование системы управления финансами компании

**Опыт работы, навыки и квалификация**

- Стаж работы в сфере финансового управления не менее 5 лет
- Отличное умение убедительно аргументировать, умение работать с людьми
- Глубокое и детальное знание российского законодательства, налоговых и бухгалтерских стандартов и требований
- Понимание основных финансовых коэффициентов (коэффициента рентабельности активов и т.п.) и умение их рассчитывать
- Владение необходимыми математическими методами расчетов, предпочтительно высшее экономическое образование



генеральным директором, советом директоров и крупнейшими акционерами. Именно от него они должны узнавать наиболее существенную и важную информацию о деятельности компании. Он отвечает за интегрированность всей системы учета и подготовки финансовых отчетов. Без его данных и без его мнения не обойтись при решении вопросов стратегического развития, то есть при определении будущего компании. Так что финансовому директору собственной работы тоже хватит, помимо, конечно, контроля и проверки работы всех отделов своего управления.

Самое главное: именно финансовый директор отвечает за то, чтобы руководители компании имели *и применяли при принятии решений* точную информацию, полученную в нужное время и именно такого характера, какой необходим для этих решений. Через финансового директора развиваются отношения с банками и инвестиционными институтами. От него требуются и умение работать с людьми, и профессионализм в финансовой области. Посмотрите, я приготовил краткое описание и ваших обязанностей. Там все это есть”.

“Да, у тебя на любой вопрос ответ заранее готов, — улыбнулся Старов. — Теперь я вижу, как весь этот новый механизм финансового управления должен работать. Роль каждого отдела тоже понятна. Теперь нужно опять убедить Туманова и еще кое-кого. Только до моей встречи с генеральным нам необходимо проработать еще один важный вопрос”.

«Мы оба много времени просидели за компьютером, готовя электронные таблицы, — продолжал Старов. — Я переделывал наш баланс в соответствии с международными стандартами для партнеров по нашему СП “Джетко”, ты делал аналогичные операции по затратам для гаражей и киосков. Ты не хуже меня знаешь, что с нашими счетами в том виде, как они есть, работать нельзя. Все время приходится делать какие-то произвольные допущения и что-то оценивать на глазок. Нам так не хватает важнейших данных, которые были бы четким индикатором того, как идут наши дела! А так реальное положение дел просто не понять. Очень мне хочется, чтобы ты об этом подумал, “по полочкам” опять

разложить попробовал, а потом мы бы вместе обсудили результат: какой должна быть система, чтобы в ней были ответы на все наши вопросы. Как?»

Старов взглянул на часы и заторопился: он и так уже опоздал на следующую встречу.

\* \* \*

Рублев очень хорошо понимал, как сложно сделать то, о чем попросил его Старов. Ведь придется определить приоритеты среди всех возможных изменений, которые нужно бы провести на “Росавиа”, и выбрать только те, которые принесут компании самый существенный эффект.

Хотя бухгалтерия на “Росавиа” всегда функционировала стабильно, было ясно, что применяемые методы сбора и группировки информации не позволяют получать те данные, которые были действительно нужны для эффективного управления в условиях рынка и конкуренции. Он решил, что “Росавиа” больше всего выиграет, если для восполнения недостающих данных будут сделаны следующие шаги.

- Получение информации о прибыльности каждого подразделения в целом и по видам продукции.
- Создание механизма, позволяющего бизнес-единицам прогнозировать свою будущую эффективность.
- Введение экономической системы расчетов между бизнес-единицами.

**Определите наиболее существенные виды недостающей финансовой информации и внедрите процедуры для восполнения пробелов**

Для достижения этих трех целей Рублев решил рекомендовать Старову следующее:

- Изменить принципы оценки прибыльности и обеспечить отчетность в соответствии с новыми принципами.
- Внедрить процедуры финансового планирования и составления бюджетов для всех бизнес-единиц.

- Внедрить механизм внутренних цен для расчетов между подразделениями.

Как только это было разрешено российскими бухгалтерскими стандартами, на “Росавиа” был внедрен метод учета доходов и расходов *в момент совершения операций* (в частности, в момент отгрузки и выставления счета, а не при поступлении денег на счет). Это позволило Старову и Рублеву создать у себя на компьютерах основные финансовые отчеты по международным стандартам учета и регулярно обновлять их. Однако получение этих, таких нужных, данных, к сожалению, запаздывало. Сначала много времени уходило на подготовку отчетов в соответствии с российскими стандартами, а эти данные еще нужно было вводить в компьютер и пересчитывать в международный стандарт.

Первое, что Рублев хотел предложить Старову сделать, — это вести бухгалтерский учет в международном формате. Это обеспечивало бы руководителей “Росавиа” своевременной информацией для принятия эффективных управленческих решений. Обязательными требованиями были:

**Ведите управленческий учет в той форме, которая больше всего соответствует вашим целям**

- Учитывать доходы и расходы в момент совершения операций.
- Использовать более обоснованные принципы распределения совместных затрат.
- Рассчитывать реальную рентабельность видов продукции.
- Сократить учитываемую дебиторскую задолженность на ту ее часть, которую вряд ли можно когда-либо получить.

Рублев решил настаивать на том, чтобы на “Росавиа” *управленческий учет* был полностью отделен от *финансового учета*, который ведется для целей налогообложения. Естественно, общие величины там должны быть одни и те же, но разница в том, что в управленческом учете все данные будут представлены в форме, максимально удобной для того, чтобы делать выводы и принимать управленческие решения. Финансовый же учет для целей налогообложения должен вестись в соответствии с требова-

ниями российского законодательства и в форме, требуемой налоговыми органами. Основной целью налоговых отчетов будет минимизация налоговых платежей компании легальными способами. Целью же ведения управленческого учета будет в конечном итоге достижение конкурентоспособности “Росавиа” на мировом рынке.

Рублев знал, что таким образом отчетность компаний ведется в большинстве стран мира: информационная основа одна, а интерпретация — в соответствии с целями.

**Для определения реальной рентабельности продукции проводите детальный анализ компонентов доходов и затрат**

Для достижения конкурентоспособности на мировом рынке в первую очередь необходимо оценивать реальную рентабельность своей продукции, то есть правильно считать затраты. “Росавиа” следует начать распределять затраты более обоснованно, чем пропорционально прямым трудозатратам, и изменить форму регистрации доходов от реализации.

Рублев стал размышлять о том, какие данные ему нужны, чтобы точно оценить рентабельность подразделений по видам продукции. Последовательно выписывая эти необходимые показатели, он подготовил простую, но содержащую все необходимые данные форму отчета о рентабельности производимой продукции (табл. 45).

**При учете дохода от реализации каждого вида продукции регистрируйте проданное количество и цену**

Прежде всего Рублев решил, что руководителям будет полезно увидеть общий доход от продаж как произведение общего количества единиц реализованной продукции и средней цены по каждому виду продукции. Для получения достоверной информации такого рода необходимо, чтобы бухгалтерия отдела отгрузки правильно и аккуратно заносила в регистры данные о цене, дате и отгруженном количестве. Хотя эти данные включать в *отчет о прибылях и убытках* не требуется, наличие такой информации даст возможность руководству компании иметь представление, какой вид продукции продается, в каком количестве и по каким ценам. На основе этих данных специалисты управления маркетинга и сбыта должны выявлять существующие проблемы и определять возможности для улучшения показателей.

“РОСАВИА”: ОТЧЕТ О РАБОТЕ БИЗНЕС–ЕДИНИЦЫ И РЕНТАБЕЛЬНОСТИ ПРОДУКЦИИ

| Месяц, год                                                                                                           | Продукт<br>А                               | Продукт<br>Б | ... | Всего |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|--------------|-----|-------|
| (Цена x Количество проданных единиц)                                                                                 | Доход (выручка)                            |              |     |       |
| (Сумма перечисленных ниже компонентов)                                                                               | Средняя цена                               |              |     |       |
|                                                                                                                      | Общее количество проданных единиц          |              |     |       |
|                                                                                                                      | Переменные затраты                         |              |     |       |
|                                                                                                                      | .....                                      |              |     |       |
| (Доход – Переменные затраты)                                                                                         | Валовая прибыль по переменным затратам     |              |     |       |
| (Прямые + Совместные денежные постоянные затраты)                                                                    | Денежные постоянные затраты                |              |     |       |
| (Сумма перечисленных ниже компонентов)                                                                               | Прямые денежные постоянные затраты         |              |     |       |
|                                                                                                                      | .....                                      |              |     |       |
| (Сумма перечисленных ниже компонентов)                                                                               | Совместные денежные постоянные затраты     |              |     |       |
|                                                                                                                      | .....                                      |              |     |       |
| (Прямые + Совместные неденежные постоянные затраты)                                                                  | Неденежные постоянные затраты              |              |     |       |
| (Сумма перечисленных ниже компонентов)                                                                               | Прямые неденежные постоянные затраты       |              |     |       |
|                                                                                                                      | .....                                      |              |     |       |
| (Сумма перечисленных ниже компонентов)                                                                               | Совместные неденежные постоянные затраты   |              |     |       |
|                                                                                                                      | .....                                      |              |     |       |
| (Валовая прибыль по переменным затратам – Денежные и неденежные постоянные затраты)                                  | Прибыль до вычета процентов и налогов      |              |     |       |
| (Средняя величина оборотных средств за период x Ставка стоимости использования средств * “Росавиа” с учетом налогов) | Плата за использование оборотного капитала |              |     |       |
| (Прибыль до вычета процентов и налогов – Плата за использование оборотного капитала)                                 | Условная прибыль бизнес–единицы            |              |     |       |

\* Понятие “стоимость использования средств” подробно описывается в книге этой серии “Финансовая отчетность”.

**Определяйте, к какому типу принадлежат затраты, и по возможности переносите их на соответствующие виды продукции**

Затем Рублев решил разбить всю затратную часть отчета о рентабельности на переменные и постоянные затраты. Его целью было сделать так, чтобы в каждой бизнес-единице по каждому виду продукции была видна валовая прибыль по переменным затратам. Только после этого можно было переходить к анализу постоянных затрат.

Постоянные затраты нужно было разделить на денежные, то есть требующие непосредственного немедленного отвлечения денежных средств, и неденежные. Неденежные затраты, к которым, например, относятся амортизационные отчисления, выделялись в отдельную категорию. Они тоже, несомненно, имеют большое значение, однако не означают непосредственной потребности в денежных средствах в течение данного периода времени. Важно было также провести четкое разделение между прямыми и совместными затратами. Рублев полагал, что ряд затрат, например затраты на электроэнергию, может непосредственно относиться на определенные виды продукции, и хотел показать, что при эффективной системе распределения затрат с правильно выбранной базой их можно справедливо считать переменными затратами. Он также хотел выявить все существующие виды прямых затрат, таких, как расход инструмента, наладка и обслуживание оборудования, и относить эти затраты на соответствующие виды продукции.

**Разработайте формы отчета об эффективности работы бизнес-единицы в целом**

Отчеты о прибыльности выпускаемой продукции на "Росавиа" обычно составлялись для одного вида продукции или даже для отдельного заказа. Рублеву же было необходимо увидеть общую картину прибыльности всей деятельности каждой бизнес-единицы, так, чтобы отчет отражал и все распределенные совместные затраты: все это нужно было свести вместе. Это позволило бы руководителям подразделений увидеть все соотношения и взаимное влияние выпуска одних видов продукции на другие. С помощью таких отчетов можно было бы понять, какое воздействие оказывают управленческие решения на показатели прибыльности бизнес-единицы в целом. И управлять подразделением, и устанавливать ответственность за результаты так будет легче.

Рублев также считал необходимым ввести *плату за использование оборотных средств*. Ведь будет справедливо, если каждому директору завода придется уплачивать “Росавиа” проценты за средства, выделенные для финансирования находящихся на его складе запасов или не полученной им дебиторской задолженности. Необходимость платить за все это заставит руководителей более расчетливо вести свое хозяйство. Такая плата будет ежемесячно начисляться подразделениям путем умножения средней суммы оборотных средств на балансе каждой бизнес-единицы на процентную ставку по привлеченным “Росавиа” средствам. Рублев понимал, что когда-нибудь в дальнейшем этот процентный множитель нужно будет заменить ставкой *средневзвешенной стоимости капитала*<sup>1</sup> “Росавиа”.

Рублев считал, что брать эту плату за оборотные средства с подразделений нужно по двум причинам. Во-первых, каждой бизнес-единице придется беспокоиться о достижении приемлемого уровня *рентабельности инвестиций* по своим оборотным средствам, прежде чем она сможет показать положительную *норму прибыли*<sup>2</sup>. Во-вторых, взимание этой платы должно будет улучшить показатели движения денежных средств в результате основной деятельности, поскольку руководители подразделений уже не захотят замораживать средства в таких непроизводительных активах, как излишние запасы и дебиторская задолженность.

Рублев по-прежнему был не вполне доволен получившейся формой отчета, поскольку она отражала только деятельность предыдущих периодов и не допускала возможности вмешательства в случае возникновения неожиданных перемен или появления каких-то новых факторов.

Он пришел к выводу о необходимости внедрения в бизнес-единицах “Росавиа” формы, позволяющей

**Составляйте отчеты о прибыльности в форме, включающей как результаты прошлых периодов, так и планы на будущие периоды**

<sup>1</sup> Полное объяснение понятия ставки средневзвешенной стоимости капитала (WACC) и пример ее расчета приведены в книге этой серии “Финансовая отчетность”.

<sup>2</sup> Более подробно методы оценки эффективности работы бизнес-единицы описаны в книге этой серии “Реструктурирование предприятия”.

как отчитываться о прошлых результатах, так и составлять бюджеты на будущее (табл. 46). Руководители бизнес-единиц будут разрабатывать свои финансовые планы, а затем можно будет сравнивать реально достигнутые показатели с запланированными. В результате такого сравнения руководители “Росавиа” смогут вносить поправки в управление деятельностью подразделений раньше, чем нежелательные тенденции зайдут слишком далеко.

### **Готовьте бюджеты капитальных затрат**

«В дополнение к бюджету текущей деятельности, — размышлял Рублев, — подразделениям необходимо составлять и *бюджеты своих капитальных затрат*. В них должны быть показаны и общие объемы капитальных затрат, и график их планируемого распределения по времени, например при закупках нового производственного оборудования (табл. 47).

Для каждого вида планируемых капитальных затрат необходимо будет представить финансовые расчеты, показывающие, насколько и каким образом использование нового оборудования сможет улучшить финансовые результаты. Любая такая инвестиция должна привести либо к увеличению приносящего прибыль дохода, либо к снижению затрат. Решение о том, финансировать ли тот или иной проект, будет основываться на расчете его чистой текущей стоимости<sup>1</sup>. Если решение о финансировании проекта принято, то руководители, предложившие и ведущие этот проект, обязаны достичь при его реализации тех результатов, которые обещали.

Составление бюджетов капитальных затрат преследует две основные цели: во-первых, повысить ответственность его инициаторов, раз они отвечают за заявленный эффект, а во-вторых, заранее определить, сколько понадобится денежных средств и когда они будут нужны. А финансовое управление сможет планировать необходимые размеры привлечения финансовых ресурсов.

---

<sup>1</sup> Пример и более полное объяснение оценки проекта, связанного с капитальными инвестициями, можно найти в книге этой серии “Финансовая отчетность”.



“РОСАВИА”: ОТЧЕТ О РЕЗУЛЬТАТАХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И БЮДЖЕТЕ БИЗНЕС-ЕДИНИЦЫ, ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ОБОРОТНОГО КАПИТАЛА

| Отчетный период (месяц, год)                                      | Фактические показатели |                |                       | Плановые показатели |                       |                |
|-------------------------------------------------------------------|------------------------|----------------|-----------------------|---------------------|-----------------------|----------------|
|                                                                   | Период до предыдущего  | Период Текущий | Период до предыдущего | Период Текущий      | Период до предыдущего | Период Текущий |
| Доход (выручка)                                                   |                        |                |                       |                     |                       |                |
| Переменные затраты                                                |                        |                |                       |                     |                       |                |
| Валовая прибыль по переменным затратам                            |                        |                |                       |                     |                       |                |
| Постоянные денежные затраты                                       |                        |                |                       |                     |                       |                |
| Постоянные неденежные затраты                                     |                        |                |                       |                     |                       |                |
| Прибыль до выплаты процентов и налогов                            |                        |                |                       |                     |                       |                |
| Балансовые данные на конец периода:                               |                        |                |                       |                     |                       |                |
| Текущие активы                                                    |                        |                |                       |                     |                       |                |
| • Дебиторская задолженность                                       |                        |                |                       |                     |                       |                |
| • Запасы материалов                                               |                        |                |                       |                     |                       |                |
| • Незавершенное производство                                      |                        |                |                       |                     |                       |                |
| • Запасы готовой продукции                                        |                        |                |                       |                     |                       |                |
| • Авансы поставщикам                                              |                        |                |                       |                     |                       |                |
| Текущие обязательства                                             |                        |                |                       |                     |                       |                |
| • Кредиторская задолженность                                      |                        |                |                       |                     |                       |                |
| • Отсроченные налоговые платежи                                   |                        |                |                       |                     |                       |                |
| • Авансы покупателей                                              |                        |                |                       |                     |                       |                |
| Итого оборотных средств                                           |                        |                |                       |                     |                       |                |
| Ставка стоимости использования средств "Росавиа"                  |                        |                |                       |                     |                       |                |
| Плата за использование оборотного капитала                        |                        |                |                       |                     |                       |                |
| Условная прибыль бизнес-единицы                                   |                        |                |                       |                     |                       |                |
| Изменение текущих активов по сравнению с предыдущим периодом      |                        |                |                       |                     |                       |                |
| Изменение текущих обязательств по сравнению с предыдущим периодом |                        |                |                       |                     |                       |                |
| Амортизационные отчисления за период                              |                        |                |                       |                     |                       |                |
| Расчет движения денежных средств от основной деятельности:        |                        |                |                       |                     |                       |                |
| Условная прибыль бизнес-единицы                                   |                        |                |                       |                     |                       |                |
| + Проценты за использование оборотного капитала                   |                        |                |                       |                     |                       |                |
| + Амортизационные отчисления                                      |                        |                |                       |                     |                       |                |
| – Изменение текущих активов                                       |                        |                |                       |                     |                       |                |
| + Изменение текущих обязательств                                  |                        |                |                       |                     |                       |                |
| Денежные средства от основной деятельности                        |                        |                |                       |                     |                       |                |

Сумма перечисленных ниже компонентов

Сумма перечисленных ниже компонентов

Текущие активы – Текущие обязательства

Оборотные средства x Ставка стоимости использования средств "Росавиа"

Текущие активы периода – Текущие активы предыдущего периода

Текущие обязательства периода – Текущие обязательства предыдущего периода



Как только система бюджетов текущей деятельности и бюджетов капитальных затрат будет внедрена, “Росавиа” сможет заранее планировать движение денежных средств и управлять им. Компания будет точно знать, в какой период времени и какое количество денежных средств можно ожидать от работы каждой бизнес-единицы и сколько денег понадобится каждый месяц для финансирования капитальных вложений. Вся эта информация позволит начальнику отдела денежных средств и краткосрочных инвестиций эффективнее и экономнее привлекать средства банков. Весь процесс планирования значительно упростится как на уровне бизнес-единиц, так и для финансового управления компании в целом».

Теперь Рублев был доволен своей работой. На бумаге все выглядело гладко. Он решил для начала проверить свои идеи, поговорив с Негласным.

“Да ну что вы! — сразу раскритиковал его тот. — Каким это образом вы ожидаете, что мы будем подавать такие точные данные о будущих доходах? Мы по прошлым-то месяцам с таким трудом нужные показатели раскопали! А как главный экономист подразделения сможет распределять затраты, кроме как *на основе прямых трудовых затрат*? А как все будут делить затраты на все эти переменные, постоянные, денежные, неденежные, прямые и совместные? Я сам до сих пор не могу в них до конца разобраться, хотя вы мне уже это несколько раз объясняли! А как друг с другом рассчитывать за комплектующие? Помните, с каким трудом мы разбирались тогда с тем, сколько стоит пластмасса? Не думаю, что наши специалисты смогут все эти строчки вам заполнить”.

Рублев сдержанно поблагодарил Негласного за все его замечания и еще раз убедился, какая серьезная подготовка понадобится руководству и ведущим специалистам “Росавиа”, если Старов действительно хочет осуществить изменения такого масштаба. Перед тем как показать свои результаты Старову, он решил подумать о том, в чем именно эта подготовка должна заключаться.

**Согласуйте с другими руководителями компании предлагаемые процедуры финансового планирования и составления бюджетов**

**Проведите обучение сотрудников финансового управления и руководителей подразделений, подготовьте краткие инструкции по применению новых процедур**

Рублев понимал, что, как бы логичны ни были его предложения, их внедрение будет непростым. Сотрудников финансового управления нужно было обучать работе по-новому, руководителей подразделений — тоже. Со временем сотрудниц бухгалтерии можно будет переместить прямо в те подразделения, с которыми они работают, чтобы упростить взаимодействие. Пока, однако, все сотрудницы Букиной пусть остаются в центре — в финансовом управлении. Им предстоит играть ведущую роль в подготовке финансовой отчетности, и они скоро убедятся, насколько изменились их обязанности. Они по-прежнему будут отвечать за подготовку документов по тем же стандартам, что и раньше, но теперь впервые в обязанности каждой будет входить и оценка того, все ли, как надо, эта существующая система учета охватывает. Справедливо ли она отражает основную деятельность, все ли доходы и расходы регистрируются, нет ли где-нибудь лазейки для неучтенной продукции со всеми хорошо известными последствиями? Начальник отдела финансового контроля теперь будет нести ответственность за то, чтобы хищений в компании происходить *не могло*.

Будет также создана новая группа бухгалтеров, специализирующихся на налоговых вопросах. Они будут работать с той же самой информацией, но считать будут по другим правилам и поэтому должны располагаться отдельно от основной бухгалтерии, чтобы исключить возможность ошибок в результате путаницы между двумя разными системами. Эта группа будет всегда оставаться здесь, в центре: так легче поддерживать уровень правовых знаний сотрудников, необходимый для такой работы, и держать под контролем документацию.

Третья группа бухгалтеров будет работать и с бизнес-единицами, и с отделом финансового анализа компании, для того чтобы определять правильные принципы и разрабатывать методы распределения затрат в каждом случае для калькуляции себестоимости каждого вида продукции. Понять процесс производства достаточно хорошо для того, чтобы точно рассчитать затраты на все виды продукции “Росавиа”, очень непросто — это Рублев знал по себе. А если будут бухгалтеры, которые специализировались бы именно на таких расчетах, то и данные

их будут точнее, и реагировать на изменения в производстве или на рынке они смогут оперативно. Рублев вспомнил, каким полезным для Негласного оказалось его элементарное руководство по распределению совместных затрат (табл. 48). Новая же группа сможет, конечно, работать над распределением затрат на гораздо более детализированном уровне.

Для руководителей бизнес-единиц и других подразделений, которым придется иметь дело с сотрудниками бухгалтерии и заполнять бюджетные и отчетные таблицы, нужно подготовить четкие инструкции о том, как это правильно делать. Группа финансового планирования из управления Старова должна информировать руководителей всех уровней о решениях высшего руководства “Росавиа” и тенденциях во внешней среде, которые необходимо учитывать при грамотном планировании (уровень инфляции, примерное индексирование заработной платы). Таким образом, допущения относительно некоторых факторов, которые невозможно точно предвидеть, по крайней мере, будут одними и теми же у всех подразделений. Создаст это и основу для расчета объемов и затрат на будущее. При этом можно не сомневаться, что факторы юридического характера при планировании всегда будут приняты во внимание. Но в то же время должно быть ясно, что за реализацию планов отвечать будут не финансовое управление, а непосредственно руководители бизнес-единиц. Следовательно, именно *они* и должны понимать и принимать предлагаемые прогнозы и предположения, а не просто соглашаться с ними.

Рублев понял, что процесс принятия и утверждения финансовых планов и бюджетов должен стать одним из главных компонентов во всем управлении “Росавиа”. Каждый должен будет четко понимать, какова теперь роль финансового управления, и знать, что утвержденные планы и бюджеты — это собственные планы и бюджеты руководителей производственных подразделений, а не центра. Роль же финансового управления — обеспечить всех одними и теми же данными, точными и достаточными для принятия нужных решений. Тогда у руководителей бизнес-единиц будет все необходимое для того, чтобы и правильную цену на продукцию назначить, и

**Введите процедуру утверждения бюджета**

# ПРЕДЛАГАЕМАЯ СХЕМА РАСПРЕДЕЛЕНИЯ СОВМЕСТНЫХ ЗАТРАТ

| Категория совместных затрат                                     | Предлагаемая основа распределения                     | Обоснование                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Безопасность                                                    | Рабочее время на единицу продукции                    | Безопасность наиболее важна, когда люди находятся на работе, независимо от категории их оплаты                                         |
| Охрана труда                                                    | То же                                                 | Все рабочие должны быть одинаково защищены независимо от категории их оплаты, охрана труда наиболее важна, когда люди выполняют работу |
| Набор и обучение персонала                                      | "                                                     | Большее количество времени, затрачиваемое на единицу продукции, означает большую сложность и большее количество времени на обучение    |
| Общественное питание                                            | "                                                     | Рабочие пользуются столовой в рабочее время                                                                                            |
| Эксплуатационные расходы                                        | Машинное время на единицу продукции                   | Загруженность оборудования определяет степень износа и требуемые эксплуатационные расходы                                              |
| Косвенные трудозатраты (инструментальное производство и ремонт) | То же                                                 | Загруженность оборудования определяет размер эксплуатационных расходов                                                                 |
| Амортизация оборудования                                        | "                                                     | Загруженность оборудования определяет степень его износа                                                                               |
| Вспомогательные производственные материалы                      | "                                                     | Загруженность оборудования определяет количество необходимых материалов                                                                |
| Производственные энергозатраты                                  | "                                                     | Степень использования оборудования определяет количество необходимой энергии                                                           |
| Компьютерное обеспечение                                        | Количество произведенных модификаций                  | Каждая модификация требует дополнительных чертежей и инженерных изменений                                                              |
| Технические специалисты                                         | То же                                                 | Каждая модификация требует дополнительных расчетов, чертежей и инженерных изменений                                                    |
| Транспортные расходы                                            | Количество единиц продукции, размер или вес           | Транспортные расходы определяются количеством единиц продукции, размером и/или весом                                                   |
| Складирование                                                   | Количество единиц продукции или габариты              | Количество единиц продукции или их габариты определяют размер складских помещений                                                      |
| Непроизводственные энергозатраты                                | Размер производственных площадей                      | Размер производственных помещений определяет потребности в освещении, отоплении и т.п.                                                 |
| Эксплуатация помещений                                          | То же                                                 | Размер производственных помещений определяет объем необходимой уборки, косметического ремонта и т.д.                                   |
| Амортизация помещений                                           | "                                                     | Размер производственных помещений определяет объем износа помещений                                                                    |
| Потери сырья и комплектующих                                    | Количество сырья и комплектующих на единицу продукции | Потери сырья и комплектующих пропорциональны используемому их количеству                                                               |

затраты сократить, то есть обеспечить конкурентоспособность продукции по стандартам мирового рынка. Все это без правильной финансовой информации неосуществимо.

Думая о том, как все это обеспечить, Рублев решил, что при определении процедур утверждения финансовых планов и бюджетов будут две главные цели:

- 1) сделать так, чтобы руководители подразделений поверили в необходимость и возможность выполнения принятых планов и бюджетов;
- 2) исключить возможность занижения плановых доходных показателей и завышения затратных (чтобы легче было их достичь).

Эти две задачи в какой-то степени противоречили друг другу. Руководители бизнес-единиц чувствовали бы гораздо большую ответственность за выполнение бюджетов и планов, если бы они были подготовлены ими самими. Однако принятие варианта бюджета, представленного бизнес-единицей без участия центра, могло привести к утверждению заниженных показателей.

Рублев решил рекомендовать следующую схему. Изначально бюджет разрабатывается на уровне бизнес-единицы при поддержке бухгалтерии и в соответствии с предположениями относительно внешних экономических тенденций, представленными группой финансового планирования. Затем генеральный директор при помощи и на основе рекомендаций финансового директора и группы финансового планирования утверждает бюджет. Окончательный его вариант согласовывается между руководителями бизнес-единиц, генеральным директором и финансовым директором. Таким образом, обоснованность всех изменений и уточнений согласовывается с руководителями подразделений. Очень важно, чтобы руководители бизнес-единиц признали обоснованность предлагаемых поправок и приняли их, а генеральный директор и финансовый директор стремились бы как можно выше поднять "планку" бюджетных показателей, но на достижимую высоту.

**Обеспечьте тесное взаимодействие с другими функциональными подразделениями компании**

«Чем больше я думаю о проведении реформ, тем больше убеждаюсь, что эффективное финансовое планирование требует постоянного взаимодействия между всеми подразделениями “Росавиа”, — размышлял Рублев. — Руководителям бизнес-единиц будут необходимы данные о затратах из бухгалтерии и информация об изменениях в экономике на макроуровне от группы финансового планирования. Им необходимо знать о росте цен на сырье и материалы от отдела закупок, об изменении стоимости рабочей силы от отдела кадров... И действительно будет бесполезным занятием пытаться предсказать доходы от продаж на будущее, если у нас не будет отдела исследования рынка, а сотрудники отдела продаж не будут владеть специальными методами прогнозирования<sup>1</sup>. А для точного определения затратной стороны бюджета необходимо постоянное общение между отделами производственного планирования и НИОКР.

Чтобы справляться с новой информацией и новыми потоками документации, бухгалтерии придется изменить методы работы. Фактически всей компании придется изрядно потрудиться, чтобы финансовое планирование заработало как следует. Я должен четко описать роль, которую каждая функциональная область должна играть в процессе подготовки бюджетов. Обязательно надо порекомендовать Старову, чтобы лучше Туманов сам все это ввел своей властью. Так будет хоть немного легче».

**Отвечать за уровень рентабельности должен тот, в чьих силах его изменить**

Существовала еще одна проблема, которую упомянул Негласный и которая до сих пор не была решена, — проблема внутренних цен. Рублев рассуждал: «Сегодня “Росавиа” работает на основе метода отнесения затрат на определенный заказ, и каждая бизнес-единица, которая присутствует где-то в цепочке по данному заказу, на него и относит свои затраты: в виде цен на основе этих затрат. Подразделение, которое в конце цепочки выдает готовую продукцию, сводит все эти затраты в конечный отчет. Однако это подразделение, которое и продает продукцию внешнему покупателю, часто имеет смутное

<sup>1</sup> Более подробно — см. книги этой серии “Исследование рынка” и “Организация маркетинга”.



представление обо всех составляющих затрат, отнесенных на данный вид продукции, и нередко обвиняет других в низкой эффективности или отнесении на заказ неизвестно чего. Нужна такая система, чтобы руководители, отвечающие за прибыльность выпускаемой продукции, реально могли бы влиять на ее уровень.

Мы решили эту проблему в отношениях между заводом ТНП и пластмассовым цехом. Устраивающую обоим цену всегда можно рассчитать. Там это была рыночная цена. Однако не всегда это будет так. Нужен механизм для достижения двух целей:

- 1) чтобы внутренние цены воспринимались как справедливые;
- 2) чтобы бизнес-единицы имели возможность влиять на их изменение.

Прежде всего мы должны разграничить два типа подразделений “Росавиа”: те, что отвечают как за свои затраты, так и за доходы, и те, что отвечают только за свои затраты<sup>1</sup>. Для последних надо устанавливать внутренние цены на основе затрат, но не их собственных реальных затрат, а *нормативных*, то есть таких, какие несет эффективно работающий производитель подобной продукции. А подразделения, отвечающие как за свою прибыль, так и за затраты, пусть назначают удобные им внутренние цены.

Да, еще бы это на практике заработало... — покачал головой Рублев. — Смогут ли директора заводов аргументированно обмениваться мнениями и приходиться к разумным компромиссам и правильным ценам? Может быть, сразу к внешним поставщикам побегут? А кто нормативные цены определять будет?»

Рублев предложил создать специальную арбитражную группу для разрешения возможных конфлик-

**При создании системы внутренних цен различайте центры прибыли и центры затрат**

**Создание экспертной группы по внутренним ценам**

<sup>1</sup> Более подробное описание методов определения того, следует ли считать подразделение центром прибыли или центром затрат, приводится в книге этой серии “Реструктурирование предприятия”.

тов. Эта группа должна была начать работу с разделения всей продукции и услуг на “Росавиа” на две группы. К первой должно быть отнесено все то, что не представляет стратегического значения для компании и доступно на рынке. На все это бизнес-единицы имеют право сами назначать и изменять цены. Ко второй группе должна быть отнесена продукция, имеющая стратегическое значение для “Росавиа”, производство которой необходимо продолжать и контролировать.

Экспертной группе предстояло разработать методику и краткое руководство по назначению цены на продукцию второй, стратегической группы. Целью руководства будет определение примерной рыночной цены подобной продукции. Руководство должно включать описание формализованного метода принятия решения о выборе между производством и приобретением на стороне какого-либо вида продукции, а экспертная группа должна разъяснить суть этого процесса руководителям бизнес-единиц. Экспертная группа будет оказывать определенное давление на внутренних поставщиков с целью снизить их затраты и не потерять внутренних покупателей, а вместе с ними и часть прибыли “Росавиа”.

В случаях, если разработанного руководства для урегулирования разногласий будет недостаточно, группе придется прибегнуть к помощи специалистов отделов маркетинга, закупок и производственного отдела. Кроме того, эта группа назначит арбитра либо сформирует согласительную комиссию, которая будет в случае конфликтов выступать в этой роли.

Рублев понимал всю важность системы разрешения споров, и для работы в этой группе он хотел найти таких кандидатов, которые не только занимали бы важные руководящие должности, но и имели бы среди коллег репутацию справедливых и объективных людей.

По мере того как Рублев разрабатывал все эти положения для представления финансовому директору, он все больше понимал, что перемены потребуют гораздо больше ресурсов и усилий, чем он представлял себе вначале. И без противодействия никак не обойдется. Нужно обязательно убедить Старова в

том, что трудный процесс подготовки организационных реформ и убеждения руководителей многократно окупится. «Мы должны четко показать руководителям “Росавиа”, что и они определенно выиграют от предлагаемых реформ, и результаты работы компании улучшатся», — решил Рублев.

## Рублев представляет свой план Старову

Входя к Старову, Рублев чувствовал себя хорошо подготовленным, но все же немного нервничал. Финансовому директору надежный план на будущее был просто необходим, и он очень рассчитывал на помощь Рублева. Выслушав объяснения, Старов очень долго проверял и перепроверял все связи в предложенной системе отчетности и бюджетного планирования. С помощью Рублева он составил две схемы этих процессов, где были видны и конечные цели, и взаимодействие отдельных элементов (табл. 49—50). Эти схемы помогут теперь и другим руководителям компании понять, как они будут использовать поступающую к ним финансовую информацию и как в результате активного взаимодействия подразделений будут рождаться реальные, ориентированные на успех на рынке финансовые планы и бюджеты.

Когда Рублев закончил, он опустился в кресло напротив окна, ожидая приговора Старова.

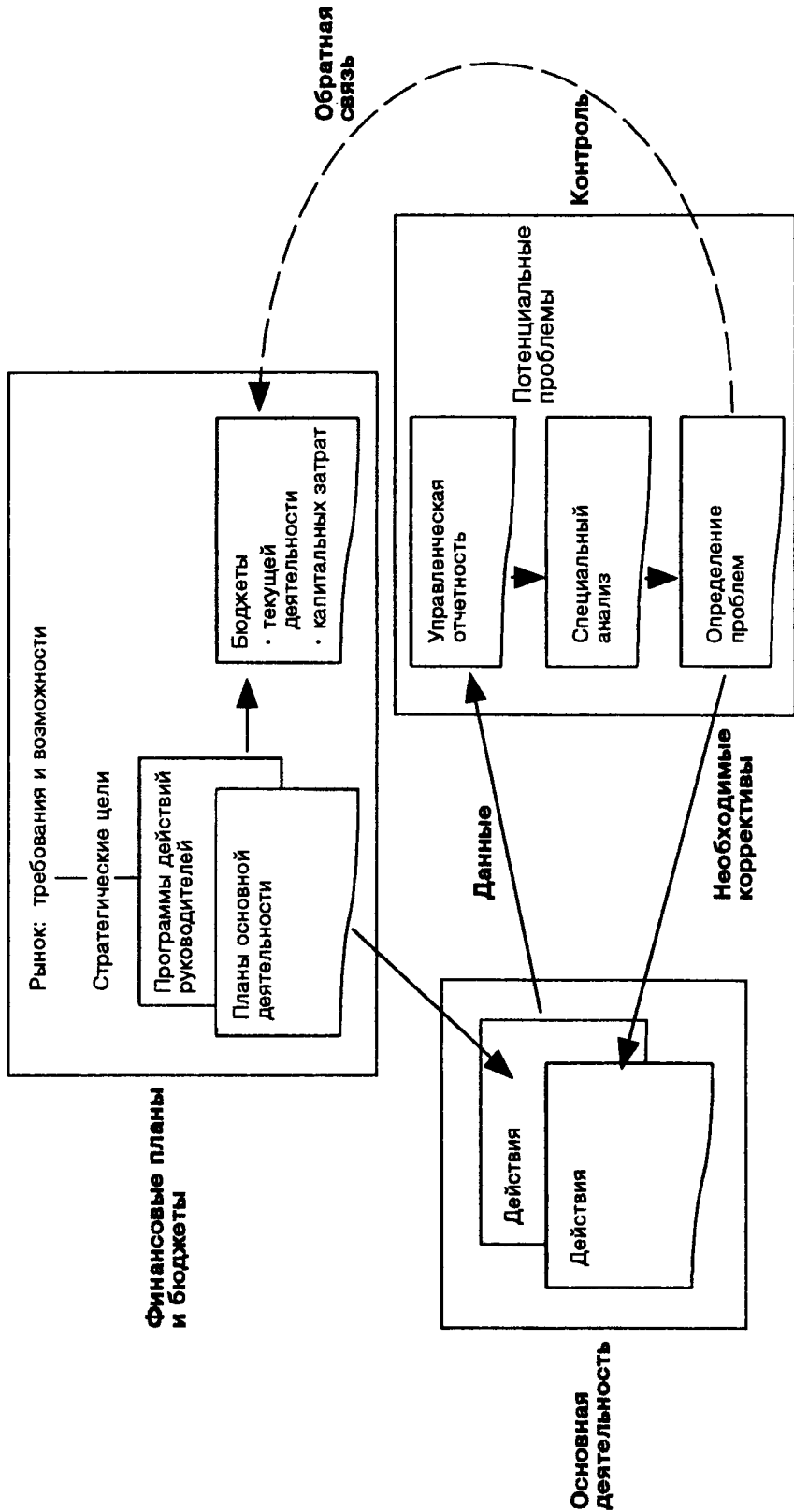
“Ты здорово поработал. Я очень доволен, — начал Старов. — Ты совершенно прав, что это будет нелегко, и мы наверняка встретим сопротивление, в первую очередь тех, кому уже внедренные нововведения пришлись не по душе. Я бы хотел, чтобы ты помог мне, когда в конце недели мне придется объяснять Туманову новую роль финансового управления. Если он предложения одобрит, то в понедельник ожидается наш доклад на правлении”.

“С удовольствием, постараюсь еще раз подумать об аргументах и для Туманова, и для всех остальных”, — ответил Рублев.

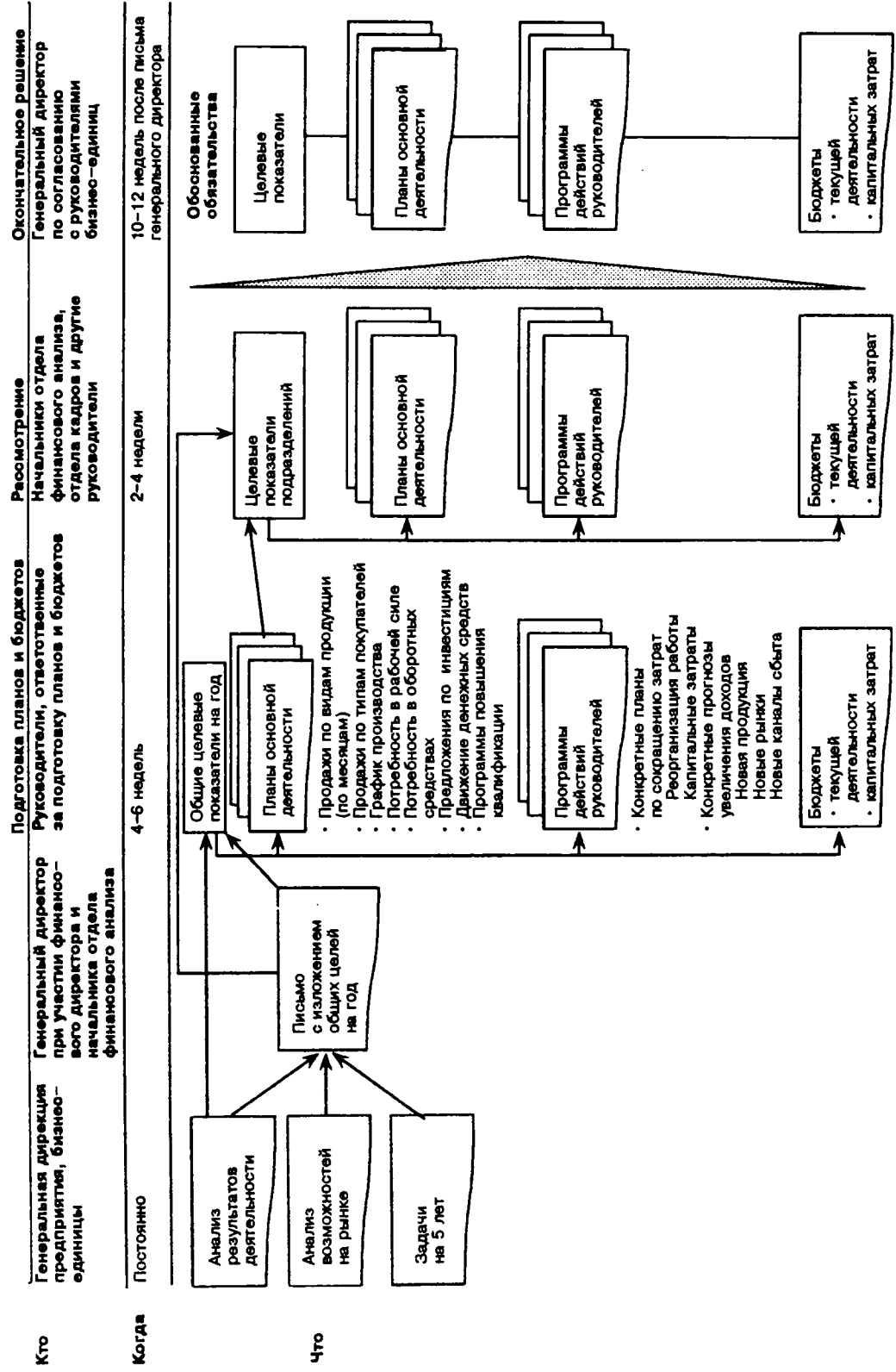
Таблица 49

Финансовое планирование и составление бюджетов позволяют руководителям осуществлять контроль и вносить необходимые коррективы

### “РОСАВИА”: ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И СОСТАВЛЕНИЕ БЮДЖЕТОВ



ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ: ПРОЦЕСС В МАСШТАБАХ КОМПАНИИ



«И еще, — добавил Старов. — Я сказал “мы встретим сопротивление”, потому что хотел бы, чтобы ты играл ключевую роль в финансовом управлении “Росавиа”. Я понимаю всю важность того, чем ты сейчас занимаешься, но одна из позиций в этой структуре вскоре станет еще более важной и ответственной. Если новая структура финансового управления будет утверждена, я хотел бы видеть тебя в качестве начальника отдела финансового анализа. Может быть, ты будешь называться директором финансового анализа “Росавиа” — посмотрим. Вся эта подготовительная работа, которую ты проделал, помогая мне разработать новые процессы, доказывает, что лучше тебя кандидата не найти».

Рублев улыбнулся:

“С удовольствием, если наши предложения пройдут. Это настоящее дело”.

Затем они назначили встречу с Тумановым на четверг, во второй половине дня, и договорились предварительно встретиться в среду, чтобы как следует подготовиться к докладу. Затем разговор перешел к тому, как заручиться поддержкой других руководителей — такой необходимой для внедрения преобразований, которые обещали полностью изменить работу “Росавиа”.

---

## **Заключение**

### **УРОКИ “РОСАВИА”**

Насколько все описанное имеет отношение к реальной жизни и управлению предприятиями в России? Ведь завод ТНП производит только два, причем технологически простых, вида продукции, а его штат — всего 60 человек. Применимы ли те же методы для крупной компании с многочисленными связями и десятками и сотнями видов продукции?

Вопросы, поднятые в данном примере, имеют не меньшее отношение к предприятиям, производящим тракторы или компьютеры, чем к производителям гаражей и киосков. Как бы сложен ни был производственный процесс, постоянные и переменные затраты, прямые и совместные, необратимые и обратимые будут практически всегда. Более того, эти понятия будут не только означать одно и то же, но из того, как эти затраты ведут себя, и практические выводы следует делать одни и те же. И общие затраты на амортизацию оборудования, пересчитанные в твердую валюту, будут оставаться независимыми от объемов производства, тогда как амортизационные затраты на единицу продукции будут изменяться пропорционально объему. И неважно, идет ли речь об оборудовании маленького штамповочного цеха или атомной электростанции.

В реальной жизни постоянно приходится сталкиваться с теми же проблемами, что возникали на “Росавиа”. Многие предприятия действительно отказываются от заказов, не понимая, что они в целом повышают их прибыльность, только из-за того, что там не анализируют своих постоянных и переменных затрат. Как и на “Росавиа”, на многих предприятиях не учитывают ставку финансирования средств, замороженных в дебиторской задолженности и запасах, а также составляющих кредиторскую задолженность. Нередко неправильные внутренние цены скрывают тот убыток, который реально наносят компании производства, к тому же не представляющие для нее стратегической ценности.

Итак, на основании нашего случая из практики можно сделать несколько полезных выводов.

### **Тщательно анализируйте финансовую эффективность предприятия**

- Подразделяйте затраты на постоянные и переменные только в зависимости от того, как они ведут себя в течение того промежутка времени, относительно которого нужно принять решение.
- Заранее определите обратимые затраты, чтобы не поздно было отказаться от нерентабельных видов продукции.
- Проанализируйте затраты до того, как они произведены и стали необратимыми.
- Определите уровень безубыточности, то есть минимальный объем продаж, необходимый для достижения рентабельности при ожидаемой рыночной цене.
- Распределяйте совместные затраты на основании того, от чего действительно зависит их размер для каждого вида деятельности.
- Внедрите в практику регулярное представление отчетов о рентабельности.

### **Учитывайте ставку стоимости финансирования**

- Учитывайте, как оборотные средства влияют на движение денежных средств, — рассматривайте не только “бухгалтерскую” прибыль.
- Помните, что с инфляцией можно справиться и что ее эффект может быть нейтрализован при помощи соответствующих управленческих действий.



### **Рассматривайте ассортимент своей продукции как взаимосвязанное целое**

- Анализируйте и включайте в отчеты общую рентабельность подразделения, а не только отдельных видов продукции или заказов.
- Рассчитывайте, какие последствия для других видов продукции вашего ассортимента будет иметь начало производства новой или прекращение производства старой.

### **Устанавливайте цену как на основе рыночных цен, так и с учетом затрат**

- Проведите исследование рынка *до того*, как принимать решения по ценообразованию.
- При принятии решений по ценообразованию принимайте во внимание структуру затрат, но не назначайте цену просто путем добавления процента к затратам.
- Будьте осторожны при назначении цены на основе валовой прибыли по переменным затратам.

### **Определите, какие подразделения вашего предприятия приносят, а какие сокращают общую прибыль**

- Проанализируйте, почему некоторые комплектующие производятся на самом предприятии, а не закупаются у внешних поставщиков.
- Откажитесь от системы внутреннего ценообразования, при которой подразделения просто переносят свои затраты на цену и не имеют стимула повышать свою эффективность.
- Устанавливайте внутреннюю цену как можно ближе к рыночной.
- При отсутствии рыночных цен и необходимости использования затратной системы ценообразования пользуйтесь не реальными, а нормативными затратами.

### **Планируйте будущую деятельность и будущие результаты**

- Создайте такую структуру финансового управления, которая была бы способна удовлетворить все потребности компании в точной и своевременной информации.
- Разработайте системы обеспечения такой информации.
- Введите практику бюджетного планирования подразделений, которая позволила бы управлять рентабельностью компании.
- Подготовьте специалистов по финансовому контролю и разработайте руководства, прежде чем вводить новую систему отчетности и составления бюджетов.
- Согласуйте планируемую систему составления бюджетов с руководителями разных уровней.
- Проверяйте плановые показатели, намеченные подразделениями, и старайтесь сделать их максимально напряженными; помните, однако, что в подразделениях должны быть уверены в их достижимости: только тогда система оценки и повышения эффективности будет работать.

---

## ВОПРОСЫ, ОСТАВШИЕСЯ ЗА ПРЕДЕЛАМИ КНИГИ

Как было указано в предисловии, цель этой книги — изложить основные вопросы, касающиеся рентабельности, для читателя, который может быть незнаком со всеми областями науки управления. Для упрощения понимания материала в книге рассматривались не все факторы, влияющие на прибыльность предприятий, и не все методы ее повышения. Ниже перечислены некоторые вопросы, которые для простоты были опущены.

При обсуждении концепции уровня безубыточности не рассматривалось значение фактора налогообложения прибыли; не рассматривалась и ситуация, когда подразделение производит более двух видов продукции. Целью предприятия обычно является не достижение уровня безубыточности, а получение максимальной прибыли по всему ассортименту. Концепция достижения максимальной прибыльности потребовала бы введения сложных формул и графиков и поэтому не рассматривалась в этой книге.

При рассмотрении вопросов ценообразования не учитывалось значение конкуренции и стратегического положения продукции на рынке (целевой рынок, цена, качество и т.д.) для объемов продаж и валовой прибыли по переменным затратам. Единственный рассмотренный здесь вариант соотношения спроса и цены на графике имел вид прямой, хотя термин, обозначающий такой график в целом, — “кривая спроса”<sup>1</sup>. Читателю также не были предложены методы оценки спроса<sup>1</sup>.

В книге не рассматривался процесс принятия решений в области капитальных затрат. Описанная оценка эффективности работы подразделения по условной прибыли применима только к *центрам прибыли*; это лишь один из методов такой оценки.

---

<sup>1</sup> Методика оценки спроса описывается в книге этой серии “Исследование рынка”.

Описанные методы финансового планирования и составления бюджетов могут входить в комплексный и более сложный процесс, в котором учитываются также результаты анализа отрасли, технологии, рынка и стратегии.

Для дальнейшего изучения этих аспектов мы настоятельно советуем обратиться к дополнительной литературе и воспользоваться содействием организаций, оказывающих поддержку в реструктурировании приватизированных предприятий. Списки литературы и организаций приводятся ниже.

---

## ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА

**Финансовое управление компаний** / Под ред. В. Е. Кузнецовой. М.: Фонд “Правовая культура”, 1995.

**Рэдхэд К., Хьюс С.** Управление финансовыми рисками // Пер. с англ. М.: Инфра-М, 1996.

**Антикризисное управление: от банкротства — к финансовому выздоровлению** / Под ред. Г. П. Иванова. М., 1995.

**Анализ платежеспособности предприятий.** М., 1991.

**Андропова В. Н., Мизиковский Е. А.** Учет и анализ финансовых активов: акции, облигации, векселя. М., 1995.

**Крейнина М. Н.** Анализ финансового состояния и инвестиционной привлекательности АО в промышленности, строительстве, торговле. М., 1994.

**Ковалев В. В.** Финансовый анализ. М.: Финансы и статистика, 1995.

**Anthony R.N., Dearden J., Govindarajan V.** *Management Control Systems.* Homewood, IL, Boston, MA: Irwin, 1992.

**Brealey R.A., Myers S.C.** *Principles of Corporate Finance.* New York: McGraw-Hill Book Company, 1988.

**Cohn S., Gordon G., Pressman I.** *Quantitative Decision Making for Business.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1990.

**Govindarajan V., Shank J.K.** *Strategic Cost Analysis.* Homewood, IL, Boston, MA: Irwin, 1989.

**Horngren C.T., Sundem G.L.** *Management Accounting.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1993.

**Nagle T.T.** *The Strategy and Tactics of Pricing.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1987.

**Varian H.R.** *Intermediate Microeconomics*. New York, London: W.W. Norton & Company, 1987.

**Davidson S., Stickney C.P., Weil R.L.** *Financial Accounting*. Chicago: The Dryden Press, 1988.

**Porter M.** *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Collier Macmillan Ltd., 1987.

**Redhead K., Hughes S.** *Financial Risk Management*, 1988<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Существует перевод на русский язык (см. выше).

---

## КУДА ОБРАТИТЬСЯ ЗА КОНСУЛЬТАЦИЕЙ И ПОДДЕРЖКОЙ

### 1. Всероссийская Ассоциация приватизируемых и частных предприятий

*Адрес:* 109028, Москва, Тессинский пер., д. 3а

*Тел.:* 917-40-75 (Томчин Г. А.)

### 2. Московский общественный комитет по правам акционеров

*Адрес:* 129110, Москва, пр. Мира, д. 69

*Тел.:* 281-23-08 (Кондратьев Алексей)  
281-54-02  
281-28-44

### 3. Союз предпринимателей и арендаторов России

*Адрес:* 103012, Москва, Никольская ул., д. 5/2

*Тел.:* 928-70-20  
923-00-86

## РЕГИОНАЛЬНЫЕ ЦЕНТРЫ ПРИВАТИЗАЦИИ

### СРЕДНЕРУССКИЙ директор Муратов Александр Иванович

#### Владимир

600000, г. Владимир,  
ул. Горького, д. 59-А,  
комн. 10–12а

тел.: 3-71-33  
3-06-09  
факс: 3-06-09

600000, г. Владимир,  
ул. Гагарина, д. 8

тел.: 2-52-37  
факс: 2-37-24

#### Ярославль

150000, г. Ярославль,  
ул. Республиканская,  
д. 55/7

тел.: 22-32-19  
22-95-75  
факс: 22-32-19

|                |                                                    |                                              |
|----------------|----------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| <b>Иваново</b> | 153405, г. Иваново,<br>ул.Арсения, д. 24, комн. 13 | тел.: 32-31-53<br>32-45-98<br>факс: 30-06-71 |
|----------------|----------------------------------------------------|----------------------------------------------|

**САНКТ-ПЕТЕРБУРГА  
И ЛЕНИНГРАДСКОЙ  
ОБЛАСТИ**

**директор Радченко Александр Александрович**

|                        |                                                                    |                                                                                                     |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Санкт-Петербург</b> | 193124, г. Санкт-Петербург,<br>ул. Пролетарской диктатуры,<br>д. 6 | тел.: 271-56-01<br>271-65-54<br>271-77-09<br>271-61-23<br>271-65-63<br>271-68-29<br>факс: 271-68-28 |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|

**ЮЖНО-РОССИЙСКИЙ**

**директор Скоробогатов Эдуард Дмитриевич**

|                   |                                                                      |                                                          |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| <b>Ставрополь</b> | 355025, г. Ставрополь,<br>пл. Ленина, Дом Советов,<br>комн. 201, 204 | тел.: 26-55-42<br>35-39-68<br>35-59-45<br>факс: 26-89-52 |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|

|                       |                                                |                                              |
|-----------------------|------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| <b>Ростов-на-Дону</b> | 344012, Ростов-на-Дону,<br>ул. Ивановского, 38 | тел.: 32-76-65<br>32-04-52<br>факс: 32-36-79 |
|-----------------------|------------------------------------------------|----------------------------------------------|

|                  |                                                         |                                              |
|------------------|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| <b>Краснодар</b> | 350020, г. Краснодар,<br>ул. Красная, д. 180, комн. 901 | тел.: 57-22-59<br>57-42-95<br>факс: 57-21-71 |
|------------------|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------|

**СРЕДНЕУРАЛЬСКИЙ**

|                     |                                             |                                              |
|---------------------|---------------------------------------------|----------------------------------------------|
| <b>Екатеринбург</b> | 620014, г. Екатеринбург,<br>пер. Химиков, 3 | тел.: 59-58-16<br>59-58-17<br>факс: 59-58-15 |
|---------------------|---------------------------------------------|----------------------------------------------|

|              |                                                              |                                  |
|--------------|--------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| <b>Пермь</b> | 614070, г. Пермь,<br>ул. Техническая, 3, офис 8,<br>а/я 2651 | тел.: 48-12-49<br>факс: 48-16-50 |
|--------------|--------------------------------------------------------------|----------------------------------|



|               |                                            |                                  |
|---------------|--------------------------------------------|----------------------------------|
| <b>Тюмень</b> | 625000, г. Тюмень,<br>ул. Мельникайте, 102 | тел.: 22-21-96<br>факс: 22-21-96 |
|---------------|--------------------------------------------|----------------------------------|

**ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ директор Лысов Евгений Николаевич**

|                  |                                                       |                                                          |
|------------------|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| <b>Челябинск</b> | 454091, г. Челябинск,<br>ул. Российская, д. 67, эт. 9 | тел.: 66-81-61<br>66-81-68<br>66-81-56<br>факс: 66-81-43 |
|------------------|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|

|               |                                                       |                                                      |
|---------------|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| <b>Курган</b> | 640000, г. Курган,<br>ул. Мяготина, 119,<br>а/я 23-12 | тел.: 2-99-12<br>2-55-21<br>2-87-69<br>факс: 2-99-12 |
|---------------|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|

|                 |                                                            |                                  |
|-----------------|------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| <b>Оренбург</b> | 460582, г. Оренбург,<br>ул. Володарского, 39,<br>комн. 107 | тел.: 47-44-56<br>факс: 47-44-56 |
|-----------------|------------------------------------------------------------|----------------------------------|

**ЗАПАДНО-СИБИРСКИЙ директор Башков Валерий Константинович**

|                    |  |                                                          |
|--------------------|--|----------------------------------------------------------|
| <b>Новосибирск</b> |  | тел.: 20-48-06<br>20-49-62<br>22-37-74<br>факс: 20-49-62 |
|--------------------|--|----------------------------------------------------------|

|                |                                          |                                              |
|----------------|------------------------------------------|----------------------------------------------|
| <b>Барнаул</b> | 656035, г. Барнаул,<br>ул. Молодежная, 3 | тел.: 24-34-64<br>24-29-66<br>факс: 24-34-64 |
|----------------|------------------------------------------|----------------------------------------------|

**Омск****Томск****СРЕДНЕСИБИРСКИЙ директор Новиков Вячеслав Александрович**

|                   |                                                                  |                                                                      |
|-------------------|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| <b>Красноярск</b> | 660049, г. Красноярск,<br>ул. Урицкого, д. 117,<br>комн. 501–507 | тел.: 27-79-44<br>27-77-97<br>66-11-66<br>факс: 66-11-68<br>66-11-66 |
|-------------------|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|

|                                 |                                                                                        |                                                          |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| <b>Абакан</b>                   | 662617, Республика Хакассия,<br>г. Абакан, ул. Вяткина, 57                             | тел.: 6-84-40<br>факс: 6-84-40                           |
| <b>Кызыл</b>                    | 667000, Республика Тыва,<br>г. Кызыл, ул. Кочетова, 34а                                | тел.: 3-86-66<br>факс: 3-86-66                           |
| <b>ПСКОВСКО-<br/>ВАЛДАЙСКИЙ</b> | <b>директор Ключкин Константин Геннадьевич</b>                                         |                                                          |
| <b>Тверь</b>                    | 170002, г. Тверь, а/я 220,<br>проспект Чайковского, 19-А,<br>комн. 610–615             | тел.: 33-42-04<br>33-92-34<br>33-26-45<br>факс: 42-75-55 |
| <b>Новгород</b>                 | 173002, г. Новгород,<br>ул. Гериана, 1-А, каб. 25,<br>а/я 120                          | тел.: 7-99-78<br>7-96-75<br>факс: 7-96-75                |
| <b>Псков</b>                    | 183000, г. Псков,<br>ул. Советская, д. 35,<br>комн. 16                                 | тел.: 3-27-20<br>2-47-88<br>факс: 2-47-88                |
| <b>ВОЛГО-ВЯТСКИЙ</b>            | <b>директор Быстров Евгений Иванович</b>                                               |                                                          |
| <b>Нижний<br/>Новгород</b>      | 603600, г. Нижний Новгород,<br>ул. Горького, д. 150, эт. 7                             | тел.: 35-82-19<br>35-82-21<br>35-38-65<br>факс: 35-49-79 |
| <b>Киров</b>                    | 610002, г. Киров,<br>ул. Красноармейская, д. 19,<br>комн. 16                           | тел.: 67-56-22<br>факс: 67-56-22                         |
| <b>Саранск</b>                  | 430000, Республика<br>Мордовия, г. Саранск,<br>ул. Степана Разина, д. 17,<br>комн. 201 | тел.: 17-99-33<br>17-97-12<br>факс: 17-97-12             |

## Словарь терминов

В этой книге используется терминология, которая может быть не всегда знакома читателю. Многие из терминов объясняются в тексте книги, но некоторые краткие определения приведены в этом небольшом словаре.

**Активы;  
Средства**  
*Assets*

Вся собственность компании, представляющая ценность. Активы могут использоваться для погашения задолженности, производства товаров или услуг или каким-либо иным способом способствовать получению компанией *прибыли*<sup>1</sup>.

**Акционерный  
капитал**  
*Equity*

См. *Собственный капитал*.

**Амортизация**  
*Depreciation;  
Amortization*

Постепенное уменьшение стоимости *основных средств* (зданий, сооружений и оборудования) в результате их износа или необходимости замены оборудования более эффективным. В отчете о *прибылях и убытках* амортизационные отчисления списываются за счет прибыли. В *балансовом отчете* амортизационные отчисления показываются напротив статьи "*Основные средства*" (*Property, Plant, and Equipment*).

**Арбитраж**  
*Arbitration*

Метод разрешения конфликтов, обычно посредством представления их на рассмотрение независимого лица или лиц, выбираемых на основании их знаний и объективности. Эти лица могут обладать полномочиями принимать решения, обязательные для обеих сторон.

---

<sup>1</sup> В пояснительных статьях курсивом даны термины, включенные в словарь отдельной статьей.

**Ассортимент  
продукции;  
Портфель продукции**  
*Product portfolio*

Весь набор производимой продукции или оказываемых услуг, выбранных компанией для предложения на рынке.

**Аудит внутренний**  
*Internal auditing*

Контроль и обеспечение интегрированности и действенности систем финансовой отчетности компании. Подразделение внутреннего аудита компании дублирует, но не заменяет соответствующие функции бухгалтерии и отдела *финансового контроля* компании и не снимает с них ответственности в этой области.

**Баланс;  
Балансовый отчет**  
*Balance sheet*

Документ, показывающий финансовое положение предприятия на определенный момент времени. В этом документе стоимость *активов* предприятия уравнивается (балансируется) с суммой его обязательств и *собственного капитала*. Иными словами, балансовый отчет — это “моментальный снимок” того, чем владеет компания, и того, каковы ее долговые обязательства.

**Бизнес-единица**  
*Business unit*

Отдельно управляемое подразделение компании, ответственное за всю деятельность, необходимую для разработки, производства и продажи однотипной продукции. Бизнес-единицы обычно включают следующие *функции*: снабжение, разработку продукта, разработку технологических процессов, производство, маркетинг и сбыт.

**Бюджет**  
*Budget*

Количественное выражение планируемого *дохода (выручки)*, *затрат* и эффективности деятельности компании в течение определенного периода времени в будущем. Используется управлением и финансовыми службами компании в качестве инструмента планирования.

**Бюджет  
капитальных затрат**  
*Capital expenditure  
budget*

Перечень всех требующих инвестиций проектов подразделения или компании, в котором указываются ожидаемая прибыль от каждого проекта и связанное с инвестициями движение денежных средств. К этому обобщенному документу прилагаются данные по предполагаемым доходам и затратам по каждому из проектов, а также информация о рыночной ситуации и общих экономических условиях.

**Бюджет текущей  
деятельности;  
Операционный  
бюджет**  
*Operating budget*

Ежемесячный бюджет каждого из подразделений компании, точно показывающий ожидаемые доходы (выручку), затраты и движение денежных средств в результате текущей основной деятельности.

**Валовая прибыль по  
переменным  
затратам**  
*Contribution;  
Contribution margin*

Для отдельного вида продукции при определенной ожидаемой цене и определенных объемах продаж сумма дохода (выручки), остающаяся после вычета *переменных затрат*. (Вычитанием из этой величины *постоянных затрат* можно получить сумму *прибыли* для данного продукта при данном объеме и данной цене.)

Часто выражается в расчете на единицу продукции, например 0,4 долл./шт. (*Contribution margin*).

**Внутренняя цена**  
*Transfer price*

Цена для внутренних расчетов компании, которую ее *центры прибыли* получают за свою продукцию от других подразделений этой компании.

**Вытеснение**  
*Cannibalization*

Снижение продаж старого продукта компании в результате внедрения той же компанией аналогичного нового продукта.

**Дебиторская  
задолженность**  
*Accounts receivable*

Сумма долгов, причитающихся компании от юридических или физических лиц в итоге хозяйственных взаимоотношений с ними.

|                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Денежные затраты</b><br><i>Cash costs</i>                                     | <i>Затраты</i> , связанные с оттоком денежных средств.                                                                                                                                                                   |
| <b>Дополнительные затраты</b><br><i>Incremental costs</i>                        | <i>Затраты</i> , связанные с определенными управленческими решениями, то есть которые не возникли бы, если бы определенный проект не проводился или если бы по определенному вопросу было принято иное решение.          |
| <b>Доход; Выручка</b><br><i>Revenue</i>                                          | Совокупные средства, которые получены или которые предполагается получить за все товары или услуги в течение определенного периода времени.                                                                              |
| <b>Запасы</b><br><i>Inventory</i>                                                | См. <i>Товарно-материальные запасы</i> .                                                                                                                                                                                 |
| <b>Затратное ценообразование</b><br><i>Cost-based pricing; Cost-plus pricing</i> | Назначение цен путем добавления к сумме <i>затрат</i> определенного процента от этой суммы. Затратное ценообразование редко оказывается эффективным в условиях конкуренции и рынка.                                      |
| <b>Затраты</b><br><i>Costs</i>                                                   | Ресурсы, потребляемые в ходе деятельности предприятия. Затраты обычно подразделяются на две категории: <i>переменные</i> и <i>постоянные</i> . Далее затраты могут подразделяться на <i>прямые</i> и <i>совместные</i> . |
| <b>Избыточная мощность</b><br><i>Excess capacity</i>                             | Существующие <i>производственные мощности</i> сверх необходимых для удовлетворения рыночного спроса на продукт.                                                                                                          |
| <b>Инфляция</b><br><i>Inflation</i>                                              | Повышение общего уровня цен, вызванное одним из следующих факторов:<br>превышением спроса над предложением;<br>увеличением денежной массы;<br>сочетанием обоих факторов.                                                 |
| <b>Кредиторская задолженность</b><br><i>Accounts payable</i>                     | Сумма, которую компания должна своим кредиторам, обычно поставщикам, сотрудникам и налоговым органам.                                                                                                                    |

**Маржинальные  
затраты**  
*Marginal costs*

Изменение общих *затрат* при увеличении или уменьшении объема производства на одну единицу продукции.

**Маржинальный  
доход**  
*Marginal revenue*

Изменение *дохода (выручки)* при изменении объема продаж на одну единицу продукции. См. также *Валовая прибыль по переменным затратам*.

**Неденежные затрат**  
*Non-cash costs*

*Затраты*, которые не связаны с оттоком денежных средств. Пример — *амортизационные отчисления*, которые учитываются в бухгалтерии, но не ведут к оттоку денежных средств.

**Необратимые  
затраты**  
*Sunk costs*

*Затраты*, которые компания понесла или понесет и которых нельзя избежать. Пример — *амортизационные отчисления* по оборудованию, которое уже куплено и не может быть снова продано.

**Норма прибыли**  
*Return on sales (ROS)*

Критерий эффективности деятельности предприятия — рентабельность как процентное отношение *чистой прибыли* к *доходу (выручке)*.

**Нормативные  
затраты**  
*Target costs;*  
*Normed costs*

*Затраты*, соответствующие ресурсам, потребляемым эффективным производителем аналогичной продукции. Часто используются в качестве критерия эффективности деятельности *центра затрат*.

**Оборачиваемость**  
*Turnover*

Критерий эффективности деятельности предприятия — отношение *дохода (выручки)* к общей сумме активов.

**Оборотные средства;  
Оборотный капитал**  
*Working capital*

*Средства*, позволяющие компании обеспечивать текущую деятельность, в отличие от инвестиций в будущую деятельность. В финансовом смысле оборотные средства — это разница между текущими *активами* и текущими обязательствами. Оборотный капитал вычисляется путем сложения сумм *дебиторской задолженности*, *товарно-материальных запасов*, денежных средств,

|                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                               | легкорезализуемых ценных бумаг и вычитания сумм <i>кредиторской задолженности</i> и краткосрочных кредитов.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Обратимые затраты</b><br><i>Avoidable costs</i>            | <i>Затраты</i> , которые компания либо еще не понесла, либо которые можно вернуть с помощью продажи <i>активов</i> (оборудования и др.).                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Ограничения по мощности</b><br><i>Capacity constraint</i>  | Невозможность увеличить объем производства без дополнительных капитальных вложений из-за ограниченных <i>производственных мощностей</i> .                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Операционный бюджет</b><br><i>Operating budget</i>         | См. <i>Бюджет текущей деятельности</i> .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Основная деятельность предприятия</b><br><i>Operations</i> | Виды деятельности предприятия, включающие в зависимости от характера предприятия все необходимое для производства продукции (могут также включать ее разработку) и доведения ее до покупателя, а также деятельность по получению оплаты, обслуживанию финансовых обязательств и т.п., в отличие от деятельности по размещению собственных средств в финансовых инструментах, которая к основной деятельности не относится. |
| <b>Основные средства</b><br><i>Fixed assets</i>               | Материальная собственность, используемая в основной деятельности предприятия, полное потребление или обращение в деньги которой при нормальных обстоятельствах не ожидается. Основные средства большинства компаний составляют здания и сооружения, машины и оборудование, мебель, улучшения арендованной собственности. Все это обычно показывается в <i>балансовом отчете</i> по остаточной стоимости.                   |
| <b>Отпускная цена</b><br><i>Ex-factory price</i>              | Цена, которую платит потребитель продукции при ее отпуске с предприятия. В отпускную цену не                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |



**Отчет о прибылях и убытках**  
*Income statement;  
 Profit and loss  
 statement*

включаются *затраты* на доставку, страховку и т. п.

Показатель эффективности работы компании за определенный период времени. В отчете о прибылях и убытках показываются общие *доходы* компании за период, из которых затем вычитаются все *затраты*, связанные с получением этих *доходов*, и все *периодические расходы*, которые не связаны ни с какими конкретными видами продукции. В результате остается *чистая прибыль* (или *убыток*) за период.

**Переменные затраты**  
*Variable costs*

*Затраты*, которые изменяются пропорционально объему производства. Примером переменных затрат являются *затраты* на сырье и материалы.

**Периодические расходы**  
*Period expenses*

Расходы предприятия, напрямую не связанные с производством товаров или услуг или с расширением базы *основных средств*. В отчете о *прибылях и убытках* все административные расходы, расходы на НИОКР, на маркетинг и осуществление продаж обычно вычитаются из *дохода (выручки)* за период, в течение которого они были произведены.

**Постоянные затраты**  
*Fixed costs*

*Затраты*, не зависящие от изменения объема производства в пределах определенного диапазона объемов и определенного временного периода. Примеры постоянных затрат: административные, *амортизация* оборудования и т.д. Постоянные затраты включают *прямые* и *совместные затраты*.

**Прибыль (Убыток)**  
*Profit (Loss)*

Разница между *доходами* и *затратами*. См. также *Чистая прибыль*.

**Производственная мощность**  
*Production capacity*

Объем выпускаемой продукции, который может быть произведен за определенное время без использования дополнительных ресурсов.

**Прямые затраты**  
*Direct costs*

*Затраты, которые можно проследить для отдельного вида продукции. Прямые затраты включают все переменные затраты, а также такие постоянные затраты, как амортизация оборудования, используемого для производства только одного вида продукции.*

**Распределение затрат на основе видов деятельности**  
*Activity-based cost allocation*

Механизм распределения различных *совместных затрат* (часто *накладных расходов*) пропорционально различным факторам, в соответствии со спецификой видов деятельности, при которых они были произведены, в отличие от простого распределения пропорционально прямым трудозатратам.

**Распределение затрат на основе трудозатрат**  
*Labor-based cost allocation*

Механизм распределения *совместных затрат* между видами продукции пропорционально приходящимся на каждый из них прямым трудозатратам (в часах или по стоимости рабочей силы).

**Рентабельность активов**  
*Return on assets (ROA);*  
*Return on capital employed (ROCE)*

Критерий эффективности деятельности предприятия — процентное отношение *чистой прибыли* к общей сумме активов. Рентабельность активов должна быть достаточно высокой, чтобы данное использование инвестированных средств было экономически оправданным по сравнению с другими возможностями их использования при одинаковой степени риска.

**Рентабельность инвестиций**  
*Return on investment (ROI)*

Критерий эффективности инвестиций. Для инвестиций в виде кредита — отношение процентов по кредиту к размеру инвестиций. Для инвестиций в виде *собственного (акционерного) капитала* — отношение сумм дивидендов и размера увеличения *собственного капитала* к размеру инвестиций. Рентабельность инвестиций обычно представляется в виде процента. Она отражает компенсацию инвестору за использование его капитала и должна соответствовать уровню риска, с которым связаны данные инвестиции.

**Решения**  
**“производить или**  
**покупать”**  
**“Make-or-buy”**  
**decisions**

Принимаемые компанией решения о том, производить ли определенные комплектующие самостоятельно или приобретать их.

**Собственный**  
**капитал**  
(в акционерном  
обществе также  
**Акционерный**  
**капитал)**  
**Equity**

Размер собственности предприятия, на которую имеют право его акционеры или владелец. Акционеры или владельцы предприятия имеют право собственности на часть его прибылей, которая может быть выгодно для них инвестирована в будущую деятельность предприятия или непосредственно выплачена акционерам в виде дивидендов. *Прибыль*, предназначенная для реинвестирования в предприятие, показывается в *балансовом отчете* в строке *“Нераспределенная прибыль” (Retained Earnings)*. Соответственно если компания несет убытки, сумма в этой строке уменьшается на размер убытков. Владельцы (акционеры) предприятия имеют право собственности на остаток стоимости *активов* после уплаты задолженности предприятия — при его продаже или прекращении деятельности. Риск владельцев предприятия, что собственный капитал окажется отрицательной величиной, компенсируется обоснованным ожиданием значительного его роста по сравнению с первоначальным размером.

**Совместные затраты**  
**Common costs;**  
**Joint costs**

*Затраты*, производимые одновременно для работы с несколькими видами продукции. Примером совместных затрат может служить аренда производственных помещений, где производится одновременно несколько видов продукции.

**Средства**  
**Assets**

См. *Активы*.

**Структура затрат**  
**Cost structure**

Соотношение в составе *затрат* различных элементов (трудозатрат, затрат на материалы, энергию и т.д.).

**Товарно-материальные запасы**  
*Inventory*

Продукция, ее компоненты и прочие материалы, находящиеся в собственности компании на определенный момент времени.

**Запасы готовой продукции**  
*Finished goods inventory*

Товары, производство которых полностью завершено, но которые еще не проданы.

**Запасы материалов**  
*Raw material inventory*

Сырье и материалы, находящиеся в собственности компании, но еще не использованные в производстве.

**Незавершенное производство; Запасы полуфабрикатов**  
*Work-in-process inventory*

Незавершенная продукция, находящаяся в производстве.

**Точка безубыточности; Уровень безубыточности**  
*Break-even point*

Объем определенной продукции, который необходимо продать, для того чтобы общий доход (*выручка*) равнялся общим затратам и компания или бизнес-единица не получила бы прибыли и не понесла бы убытков по данному продукту, то есть достигла бы уровня безубыточности.

**Управленческий учет**  
*Managerial accounting*

Методы учета и анализа, используемые руководителями компании для получения информации, на основе которой они принимают решения относительно цен, ассортимента продукции, приобретения основных средств, а также оценивают эффективность деятельности. Управленческий учет разрабатывается и ведется для целей внутреннего планирования, а не для информирования внешних организаций, и его результаты не являются общедоступной информацией. См. также *Финансовый учет*.

**Уровень безубыточности**  
*Break-even point*

См. *Точка безубыточности*.

**Финансовый контролер;**  
**Начальник отдела финансового контроля**  
*Controller;*  
*Comptroller*

Руководитель, ответственный за разработку и функционирование систем *финансового учета* и отчетности в компании.

**Финансовый учет**  
*Financial accounting*

Методы учета и анализа, используемые руководителями компании для предоставления акционерам, кредиторам и правительственным органам информации об эффективности работы компании за прошедший период. Финансовый учет разрабатывается и ведется для составления общепринятых отчетов о деятельности компании и ее результатах. См. также *Управленческий учет*.

**Функции**  
*Functions*

Отдельно рассматриваемые функциональные элементы деятельности предприятия, такие, как исследование рынка, НИОКР, снабжение, производство, сбыт, доставка и т.п.

**Центр затрат**  
*Cost center*

Подразделение, критерии эффективности которого обычно включают установленные *нормативы по затратам*, качеству и срокам выполнения работ, но не включают *прибыли, дохода и рентабельности активов*. Все *затраты* центра затрат переносятся на *центры прибыли* и их продукцию.

**Центр прибыли**  
*Profit center*

Подразделение, ответственное за свои *доходы, затраты* и инвестиции. Критерии его эффективности должны включать *норму прибыли и рентабельность активов*.

**Чистая прибыль (Чистый убыток); Прибыль (Убыток)**  
*Net income;*  
*Profit or loss*

Разница между *доходами* за период, с одной стороны, и *затратами*, связанными с производством продукции, принесшей эти *доходы*, и *периодическими расходами* — с другой.

**Эластичность спроса**  
*Elasticity of demand*

Степень зависимости *дохода* от изменения цены. Если увеличение цены вызывает уменьшение *дохода* из-за снижения объема продаж, говорят, что спрос эластичен. Если увеличение цены вызывает увеличение общего *дохода*, то говорят, что спрос неэластичен.

*Серия “Искусство управления  
приватизированным предприятием”*

## **АНАЛИЗ ПРИБЫЛЬНОСТИ ПРОДУКЦИИ**

Гл. редактор издательства *Ю. В. Луизо*

Зав. редакцией *Г. Г. Кобякова*

Редактор *Л. А. Коников*

Компьютерная подготовка оригинал-макета *Ю. С. Лобанова, Т. А. Лобановой*

Художник *Н. Н. Сенько*

Технический редактор *Л. А. Зотова*

Корректоры: *А. С. Rogozина, Н. В. Андрианова*

*ЛР № 064377 от 04.01.96 г.*

Подписано в печать 17.06.96. Формат 60×84<sup>1</sup>/<sub>8</sub>. Бумага офсетная № 1.

Гарнитура Таймс. Печать офсетная. Усл. печ. л. 19,53.

Уч.-изд. л. 12,5. Тираж 20 000 экз. (1-й завод 1—10 000 экз.)

Заказ № 254 . Изд. № 30.

Издательство “Дело”

117571, Москва, пр-т Вернадского, 82

Отпечатано в Московской типографии № 6

Комитета Российской Федерации по печати

109088, Москва Ж-88, Южнопортовая ул., 24

По вопросам приобретения книг серии  
“Искусство управления приватизированным предприятием”  
обращайтесь в Издательство “Дело”:

тел.: 433-25-16

тел./факс: 433-25-10

