**ОПТИМИЗАЦИЯ ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ С УЧЕТОМ СООТНОШЕНИЯ ПЕРЕМЕННЫХ И УСЛОВНО-ПОСТОЯННЫХ РАСХОДОВ**

Выделение в составе затрат на производство и реализацию продукции прямых (переменных) и условно-постоянных расходов имеет важное зна­чение при планировании прибыли, формировании производственной (продуктовой) программы, опреде­лении при ограниченных ресурсов наиболее эффек­тивных путей улучшения финансового результата.

Ведущие специалисты в области планирова­ния на Западе Д. Хан, Д. Гоч и другие рекоменду­ют при составлении продуктовой программы ори­ентироваться на максимизацию суммы покрытия. Сумму покрытия одного вида продукции определя­ют как «разницу между ценой за единицу продук­ции и переменными издержками единицы продук­ции». Поскольку выручка за вычетом переменных затрат в российской практике имеет название ва­ловой маржи, то максимизация суммы покрытия, а значит, и прибыли заключается в построении мо­дели продуктовых программ с включением в них продуктов, товаров и услуг в порядке убывания рен­табельности по валовой марже [ 1 ].

Выделение прямых (переменных) и условно-постоянных расходов позволяет найти методиче­ские подходы для оптимизации финансовых резуль­татов в различных ситуациях внешней и внутренней среды. Особенности этих подходов рассмотрим, ис­пользуя исходные данные табл. 1.

Как видно из данных табл. 1, суммарные затра­ты и прибыль у всех изделий одинаковы, рентабель­ность изделий (прибыль/себестоимость) также оди­наковы. Однако сумма покрытия, рентабельность по валовой марже имеют наибольшее значение у из­делий D и E. Поэтому для максимизации прибыли, если внешняя рыночная среда и внутренние условия (возможности перепрофи­лирования техники, технологии) позволяют, целесообразно наращивать произ­водство изделий D и E и снижать выпуск или вообще снимать с производства изделия А и В, используя освободившиеся мощности для производства изделий с более высокой суммой покрытия.

*Таблица 1*

**Исходные данные**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Изделия | | | | |
| А | В | С | *D* | Е |
| 1. Выручка от реализации, млн руб. | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| 2. Прямые затраты, млн руб. | 70 | 60 | 50 | 40 | 30 |
| 3. Условно-постоянные расходы (УПР), млн руб. | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 |
| 4. Удельный вес УПР в выручке (стр.3 / стр. 1 \* 100) | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 |
| 5. Прибыль (стр. 1 - стр. 2 - стр. 3) | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| 6. Валовая маржа, млн руб. (стр. 1 - стр. 2) | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 |
| 7. Рентабельность по валовой марже, %  (стр. 6 /стр. 2) \* 100 | 43 | 67 | 100 | 150 | 233 |
| 8. Эффект производственного рычага (стр. 3 + стр. 5) / стр. 5 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9. Эффект прямых затрат (стр. \* 2 : стр. \* 5) | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 |

Однако на практике бывает ситуация, когда в силу особенностей техники и технологии изготовления отдельных изделий (продуктов), существующего спро­са на эти изделия на рынке и других факторов снятие с производства одного из­делия и замена его другим невозможна или нецелесообразна. Кроме того, много предприятий (особенно малых), которые специализируются всего на одном или максимум двух-трех взаимонезаменяемых видах продуктов (услуг). В этом случае надо искать другие методические подходы для максимизации прибыли.

Прирост прибыли укрупнен может быть за счет двух факторов: снижения издержек и увеличения объема продаж (производства). Если в затратах пред­приятия на производство данного изделия превалируют условно-постоянные расходы, главное внимание следует направить на увеличение объема продаж (производства), расширение рынков сбыта данного изделия. При преобладании в составе затрат прямых расходов при ограниченности ресурсов следует больше обращать внимание на мероприятия по снижению этих расходов. Для обоснова­ния этого тезиса рассмотрим на основе исходных данных таблицы 1, как изме­нится прибыль по изделиям при увеличении объема продаж на 10 *%* (табл. 2).

*Таблица 2*

**Изменение прибыли при увеличении** продаж на 10 *%* (млн руб.)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Изделия (продукты) | | | | |
| А | В | С | D | Е |
| 1. Выручка от реализации, млн руб. | 110 | 110 | 110 | 110 | 110 |
| 2. Прямые затраты | 77 | 66 | 55 | 44 | 33 |
| 3. Условно-постоянные расходы, млн руб. | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 |
| 4. Прибыль (стр.1 - стр. 2 - стр. 3) | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 |
| 5. Рост прибыли к базису, % | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 |

Как видно из приведенных данных, наибольший рост прибыли наблю­дается по изделиям D и Е, имеющим наибольший удельный вес условно-постоянных расходов в общих затратах, наименьший рост прибыли по издели­ям А и В, которые имеют наибольший удельный вес прямых расходов в сум­марных затратах.

Плановый рост прибыли (АП) при увеличении объема продаж (производ­ства) при стабильных прямых затратах на единицу продукции определяется по эффекту производственного рычага (ЭПР):

∆П = К0 \* ЭПР

ЭПР = (УПР + Пр)/Пр ,

Где К0 — изменение объема продаж, *%*

УПР — условно-постоянные расходы;

Пр - прибыль.

В нашем примере прирост прибыли по изделиям составит (по формуле 1):

Изд. А 3 \* 10% = 30%

Изд. В 4 \*10% = 40%

Изд. Е 7 \* 10% = 70%

Таким образом, чем выше доля условно-постоянных расходов в выручке, тем больший эффект в плане прироста прибыли дает увеличение объема продаж. По изделиям, большую долю в себестоимости производства которых составляют прямые затраты, главное внимание должно быть обращено на снижение этих за­трат. Прирост прибыли за счет изменения прямых затрат при неизменном объ­еме продаж (выпуска) может быть определен с помощью показателя, который по аналогии с ЭПР можно назвать эффект прямых затрат (ЭПЗ):

ЭПЗ = Пз/Пр,

где Пз — прямые затраты.

Плановый прирост прибыли на основе ЭПЗ может быть определен по формуле:

∆П = Кп \*ЭПЗ

где Кп — процент изменения прямых (переменных) затрат на единицу (или 1 тыс. руб.) продукции.

Проанализируем изменение прибыли в нашем примере при снижении пря­мых затрат на 10 % (табл. 3).

*Таблица 3*

**Изменение прибыли при снижении** прямых затрат на 10 *%*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Изделия (продукты) | | | | |
| А | В | С | D | Е |
| 1. Выручка, млн руб. | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| 2. Прямые затраты, млн руб. | 63 | 54 | 45 | 36 | 27 |
| 3. Условно-постоянные расходы, млн руб. | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 |
| 4. Прибыль, млн руб. | 17 | 16 | 15 | 14 | 13 |
| 5. Рост прибыли к базису, % | 70 | 60 | 50 | 40 | 30 |

Как следует из данных табл. 3, наиболее существенный рост прибыли при снижении прямых затрат на 10 *%* получен по изделиям А и В с наибольшим удельным весом этих затрат. По изделиям D и Е со значительным удельным ве­сом условно-постоянных расходов снижение прямых затрат оказало значитель­но меньшее влияние на рост прибыли. Прирост прибыли по изделиям по фор­муле 4 составит:

Изд. А 7 \* 10% = 70%;

Изд. В 6 \* 10% = 60%;

Изд. Е 3 \* 10 % = 30 %.

Наибольший эффект, однако, будет получен при использовании обоих под­ходов к увеличению прибыли, то есть при наращивании объёмов продаж (выпу­ска) и снижении прямых затрат. Сделаем расчет возможного прироста прибыли при увеличении объема продаж и снижении прямых затрат на 10 % (табл. 4).

*Таблица 4*

**Изменение прибыли при увеличении объема продаж и снижении прямых затрат на 10 %**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Изделия (продукты) | | | | |
| А | В | С | D | Е |
| 1. Выручка от реализации, млн руб, | 110 | 110 | 110 | 110 | 110 |
| 2. Прямые затраты, млн руб. | 63,0 | 54,0 | 45,0 | 36,0 | 27,0 |
| 3. Условно-постоянные расходы, млн руб. | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 |
| 4. Прибыль, млн руб. (стр. 1 - стр. 2 - стр, 3) | 27,0 | 26,0 | 25,0 | 24,0 | 23,0 |
| 5. Прирост прибыли к базису, % | 170 | 160 | 150 | 140 | 130 |

Как видно из данных табл. 4, при этом варианте значительно перекрыва­ется прирост прибыли по предыдущим вариантам. При планировании равного прироста продаж и снижения прямых затрат плановый прирост прибыли может быть определен по формуле:

∆П = К(ЭПР + 2ЭПЗ).

где К — плановый прирост объема продаж и снижения прямых затрат.

В нашем примере прирост прибыли по изделиям составит:

Изд. А 10% (3 + 2 \* 7) = 170%;

Изд. В 10 % (4 + 2 \* 6) = 160 %;

…

Изд. Е 10 % (7 + 2 \* 3) = 130 %.

В условиях инфляции довольно частой является картина, когда происхо­дит рост объема продаж при одновременном увеличении прямых затрат на еди­ницу продукции (рост расходов на материалы-полуфабрикаты, комплектующие изделия, на заработную плату и т. п.). В табл. 5 представлены расчеты измене­ния прибыли при одновременном росте выручки и прямых затрат на единицу продукции на 10 %. С учетом такого роста прямые затраты корректировались на коэффициент 1,21 (1,1 \* 1,1).

*Таблица 5*

**Изменение прибыли при увеличении продаж и росте прямых затрат на единицу (1** тыс. руб.) **продукции на 10 %**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Изделия (продукты) | | | | |
| А | В | С | D | Е |
| 1. Выручка от реализации, млн руб. | 110 | 110 | 110 | 110 | 110 |
| 2. Прямые затраты, млн руб. | 84,7 | 72,6 | 60,5 | 48,4 | 36,3 |
| 3. Условно-постоянные расходы, млн руб. | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 |
| 4. Прибыль, млн руб, | 5,3 | 7,4 | 9,5 | 11,6 | 13,7 |
| 5. Прирост в % прибыли к базису, % | 53 | 74 | 95 | 116 | 137 |

Как видно в этом случае, по продуктам, где доля прямых затрат в выру­чке более 50 %, одновременное увеличение в равном размере объема про­даж и прямых затрат на единицу продукции не спасает от снижения прибыли: по изделию А она снижается на 47 *%,* изделию В — на 26 %. При равном со­отношении прямых и условно-постоянных затрат прибыль меняется незначи­тельно. Так, если включить в расчеты еще изделие «М» с равными прямыми и условно-постоянными затратами в базисе 45 млн руб., то при росте прямых затрат на единицу продукции на 10 % и объеме продаж на эту же величину пря­мые затраты составят 54,45 млн руб. (110,0 — 54,45 — 45,0), то есть ее рост со­ставит всего 5,5 %. Наконец по изделиям, где доля условно-постоянных расхо­дов более 50 *%* (изделия D и Е) равное увеличение объемов продаж и прямых затрат на единицу (1 тыс руб.) продукции приводит к существенному увеличе­нию прибыли: по изделию D — 16 *%,* изделию Е — 37 *%.*

В условиях кризиса и спада объемов выпуска и реализации продукции в ряде отраслей весьма важно также определить, при каком объеме производства предприятие может полностью лишиться прибыли. Такие расчеты основывают­ся на эффекте производственного рычага (формула 2) и на определении точки безубыточности (порога рентабельности).

В качестве примера используем данные табл. 6.

*Таблица 6*

**Выручка от реализации и структура затрат на производство и реализацию продукции предприятия**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | Базис, млн. руб. |  |
| 1 . Выручка от реализации | 1000 | |
| 2. Себестоимость реализованной продукции, в том числе: переменные расходы;  условно-постоянные расходы | 900  600  300 | |
| 3. Прибыль (стр. 1 - стр. 2) | 100 | |

Рассчитаем эффект производственного рычага:

ЭПР = = 4.



Таким образом, предприятие полностью лишится прибыли, если объем выручки снизится на 25 *%* (100 *% /* 4).

Минимальный объем выручки *(Vmin),* при котором предприятие не будет убыточным, может быть определен по формуле:



где *d —* удельный вес переменных расходов в выручке. В нашем примере *d =* 0,6 (600/1000).

По формуле 5 определяем:



В условиях спада выручки предприятие чаще экономит на условно-посто­янных расходах, так как на прямых (переменных) расходах сэкономить значи­тельно сложней. Основные пути экономии УПР: сокращение управленческого аппарата, освобождение от личных активов или их консервация, что позволя­ет сэкономить не только на налоге на имущество, но и на отоплении, освеще­нии и т. д.

С помощью формулы 2 можно определить размер необходимой экономии на УПР, чтобы сохранить при спаде производства прежнюю прибыль. Например, по данным табл. 4 при ЭПР, равным 4, при снижении выручки на 10 *%* прибыль снизится на 40 % (10 *%* \* 4), то есть на 40 млн руб. Для сохранения прежнего размера прибыли на эту сумму надо сократить условно-постоянные расходы, то есть на 13,3 *%* (40 млн руб. / 300 млн руб.). При этих условиях данные табл. 4 будут выглядеть следующим образом: выручка — 900 млн руб., переменные рас­ходы — 540 млн руб., условно-постоянные расходы — 260 млн руб., прибыль — 100 млн руб.

Таким образом, исходя из складывающихся рыночных условий (возмож­ности наращивания продаж, конкуренции на рынке товаров и услуг, роста цен на материалы и расходов на зарплату производственных рабочих) целесообраз­но выбрать при ограниченных ресурсах наиболее эффективный комплекс мер по увеличению или сохранению прибыли предприятия.

**Литература**

1. *Кычанов Б.И., Храпова Е.В.* Использование формализованных процедур в финансовом планировании. Журнал «Финансовый менеджмент» №2, 2008 с. 3-13.

2. Финансовое планирование и контроль. Пер. с англ./Под ред. М.А. Поукока и А.Х. Гейлора. - М: ИНФРА-М, 1996.

3. *Хан Д.* Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер. с нем./ Под ред. А.А. Турчака, Л.Г. Головача, МЛ. Лукашевича. — М: Финансы и ста­тистика, 1997.