Министерство Образования Республики Беларусь

Минский институт управления

**КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА**

**Предмет:** «Экономика предприятия»

**Тема:** «Управление затратами на предприятии»

Выполнил:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Минск

2009

Содержание

1. Классификация затрат

2. Этапы разработки системы управления затратами

3. Типичные ошибки в управлении затратами

Список использованных источников

1. Классификация затрат

На любом этапе жизни компании неизменно существует задача учета, анализа и управления затратами. В отличие, например, от вопроса управления компанией, где из года в год возникают новые тенденции (сегодня - инновации, вчера - объединения и поглощения и т.д.), в учете затрат из года в год банально повторяется один вопрос: как правильно их посчитать?

В последнее время многие руководители приходят к выводу, что период получения сверхприбыли без должного контроля затрат завершился. Конкуренция усиливается, все больше предприятий применяют современные технологии и оборудование, совершенствуют качество управления. Получать прибыль, просто увеличивая цены, стало невозможно. На первый план выходят неценовые факторы завоевания рынка: улучшение качества продукции, развитие гарантийного и послегарантийного обслуживания, предоставление дополнительных услуг. Именно снижение затрат при сохранении качества выпускаемой продукции дает предприятию возможность удержать или даже усилить свои позиции на рынке.

В условиях ограниченности ресурсов, когда предприятие не может постоянно увеличивать производственную базу, и с развитием конкуренции, когда компании не могут бесконечно поднимать цены, вопрос «Что лучше: меньше тратить или больше зарабатывать?» однозначно решается в пользу оптимизации затрат и поиска резервов их снижения.

Теоретически существуют 3 варианта действий, позволяющих увеличить прибыль: повышать цены, наращивать объемы продаж или снижать затраты. При первом варианте компания может получать прибыль, увеличивая объем продаж и не очень заботясь об эффективности. При втором - рынок начинает насыщаться и рост продаж прекращается. Возникает необходимость заниматься повышением эффективности за счет наведения порядка в компании, т.е. оптимизировать затраты - третий вариант. Тем не менее на некоторых вещах, например, рабочем инструменте, экономить нельзя. Техническое обеспечение не должно подводить. Если оборудование сломается, денег не заработать.

Однако снижение затрат не панацея. Нередко неоправданное снижение приводит к обратным результатам. Так, в ряде компаний, работающих в сфере услуг, где установлена сдельная система оплаты труда сотрудников, поставленная в зависимость от процента выполненного объема (ателье, спортклубы, салоны красоты и т.п.), можно столкнуться со следующей ситуацией. Руководство решает снижать затраты, начав с уменьшения процентов от выручки, выплачиваемых сотрудникам. В скором времени большинство сотрудников находят выход: клиенты платят мастерам «в карман». Результатом становится снижение общих объемов выручки и, как следствие, сокращение прибыли. К сожалению, в сфере услуг такие ситуации очень распространены. В производственных отраслях подобные эксперименты оборачиваются уходом специалистов, появлением «откатов», хищениями.

Для того чтобы эффективно управлять затратами, руководителю компании важно понимать, какие виды затрат существуют и от чего они зависят.

1. Эффективные и неэффективные затраты. С точки зрения эффективности и влияния на результаты принимаемых решений, затраты делятся на:

- эффективные - связанные с получением доходов от реализации продукции, на производство которой они были выделены;

- неэффективные - связанные с потерями и отсутствием доходов. К ним относятся все виды потерь: от брака, хищений, порчи, простоев, недостачи.

Разумеется, неэффективные (непроизводительные) затраты необходимо снижать в первую очередь. Для этого нужно определить допустимый уровень технологических потерь и установить ответственность за его превышение.

Определить непроизводительные расходы позволяет нормирование использования трудовых, материальных и финансовых ресурсов. Для ресурсов, имеющих в структуре затрат предприятия значительный удельный вес, необходимо устанавливать нормы и нормативы их потребления и фиксировать все отклонения от нормативных показателей. На основе детального анализа разрабатываются управленческие решения по устранению причин отклонений. Одним из результатов может стать, в частности, уточнение норм [6, с.193].

Другое возможное направление сокращения затрат - это анализ эффективности вспомогательных работ на предприятии и привлечение сторонних компаний для выполнения отдельных функций. Так, затраты на содержание штата сотрудников, занимающихся обслуживанием (уборщицы, сантехники, электрики и т.п.), или затраты на содержание собственного гаража, парка автотранспортных средств, штата водителей и автомехаников могут оказаться значительно выше, чем оплата услуг сторонних и транспортных компаний. Вообще, привлечение на конкурсной основе сторонних предприятий (например, для оказания ремонтных и транспортных услуг, услуг рекламных агентств, аудита и консалтинга) - реальный путь снижения затрат для средних и крупных организаций. Важно, что компания может выбрать контрагентов с оптимальным для нее соотношением «качество - цена - сроки -прочие условия договора».

В отдельных случаях предприятию, наоборот, выгоднее создать вспомогательные структуры или новые подразделения для снижения затрат на оплату услуг сторонних организаций. Например, в связи со значительным ростом операций по упаковке полиграфической продукции руководитель типографии может принять решение о приобретении собственного упаковочного оборудования. Это решение будет оправданно при двух условиях: текущие расходы на содержание оборудования и собственно на упаковку должны быть ниже затрат на оплату услуг сторонних организаций, а средства, пошедшие на его приобретение, - достаточно быстро окупаться.

2. Релевантные и нерелевантные затраты. Руководителю важно понимать, влияют ли принимаемые им управленческие решения на затраты. По принципу зависимости от принимаемого решения затраты делятся на:

- релевантные - затраты, на которые принимаемое решение оказывает влияние;

- нерелевантные - затраты, которые не зависят от принимаемого решения.

К примеру затраты прошлых периодов являются нерелевантными, поскольку никакие решения уже их не изменяют, а т.н. альтернативные издержки (потери, которые может понести предприятие в случае принятия альтернативного решения) являются релевантными и должны учитываться.

На примере уже описанной выше типографии рассмотрим такую ситуацию. Планируя расширить спектр услуг, типография купила полиграфическое оборудование и выделила помещение для организации нового вида деятельности. Однако ситуация на рынке резко ухудшилась и спрос на эти услуги существенно снизился. Руководителю предприятия нужно принять решение о запуске нового производства (для этого надо приобрести еще оборудование и нанять дополнительный персонал) или отказе от него. В данном случае затраты на станок будут нерелевантными, т.к. предприятие их уже понесло и принятое решение их не изменит. А площади, выделенные под новую деятельность, можно использовать иначе. Например, сдать в аренду. Сумма арендной платы при этом должна рассматриваться в качестве альтернативных, т.е. релевантных издержек (выгода, от которой отказывается типография в случае запуска проекта).

3. Постоянные и переменные затраты. В зависимости от изменения объема производства (или продаж) затраты делятся на:

- переменные, которые прямо пропорциональны объемам производства;

- постоянные, которые не зависят от объема производства;

- смешанные, которые содержат в себе как постоянную, так и переменную части.

Это разделение помогает оптимизировать затраты, особенно постоянные, когда определяется их структура, выявляются излишние постоянные затраты. Например, в производственной компании при проведении анализа постоянных затрат было выявлено, что значительные средства тратятся на аренду склада, который большую часть времени не используется даже на 50%. Было принято решение об аренде склада меньшей площади. В практике данная классификация не слишком популярна, что иногда приводит к отрицательным последствиям.

Например, в одной книжной сети, в состав которой входили несколько магазинов и аппарат управления, после распределения значительных по величине постоянных расходов, в которых преобладали затраты на содержание управленческого персонала, ряд магазинов оказывался убыточным. Руководство сети приняло решение о ликвидации убыточных магазинов. Однако постоянные расходы остались прежними и вся их величина после закрытия части магазинов распределилась между оставшимися магазинами. Это, в свою очередь, привело к резкому снижению прибыли и даже к убыточности нескольких магазинов.

Классификация затрат на переменные и постоянные является основой операционного анализа «затраты - объем - прибыль», который позволяет находить критический объем продаж, или точку безубыточности, в которой суммарный объем выручки равен суммарным затратам. Точку безубыточности особенно важно знать при неполной загрузке производственных мощностей, поскольку продажи ниже этой точки влекут за собой потери для предприятия.

4. Прямые и косвенные затраты. По способу отнесения на себестоимость продукции затраты подразделяются на:

- прямые - это расходы, которые можно непосредственно отнести на конкретный вид продукции, работы, услуги. К ним относятся затраты на сырье и материалы, заработную плату основных производственных рабочих;

- косвенные - это расходы, которые не имеют прямой связи с конкретным видом продукции. К косвенным затратам относятся затраты на управление и обслуживание предприятия в целом и его подразделений (если внутри подразделений производится несколько видов продукции).

Если предприятие производит один продукт, то все затраты на его производство и реализацию будут прямыми. Важно понимать, что распределение на прямые и косвенные расходы не соответствует разделению на постоянные и переменные затраты [8, с.255].

С развитием технологий, усложнением организационных структур предприятий, совершенствованием организации управления доля прямых затрат снижается, поэтому приоритетными направлениями учета и управления затратами становятся вопросы правильного отнесения затрат на себестоимость, выбора экономически обоснованных коэффициентов распределения и расчета полной себестоимости отдельных видов продукции.

Для решения принципиальных задач - сколько нужно продавать и по какой цене, чтобы данный продукт приносил компании прибыль - необходимо посчитать, во что обходится производство одной единицы продукции, т.е. посчитать ее себестоимость.

Классический расчет себестоимости единицы продукции предполагает прохождение трех шагов.

шаг - определение переменных затрат на производство единицы продукции (сырье, материалы, комплектующие, технологическая энергия, сдельная заработная плата) по нормам расхода. Переменные расходы должны охватывать и налоги с выручки от реализации, включаемые в себестоимость продукции.

шаг - выделение в составе общепроизводственных расходов тех затрат, которые могут быть отнесены напрямую на конкретный вид продукции (связанных с производством конкретного вида продукции). Определение затрат на единицу продукции путем деления их абсолютной величины на объем производства данного вида продукции в натуральных единицах измерения.

шаг - суммирование всех прочих расходов, произведенных за период, и отнесение их к конкретным видам продукции (разделение накладных расходов по видам продукции). Классическими представителями таких «прочих расходов» являются расходы на содержание и ремонт оборудования, зданий, сооружений, заработная плата административно-управленческого персонала, административные расходы.

Например, согласно «Основным положениям по составу затрат, включаемых в себестоимость продукции (работ, услуг)», утвержденным Министерством экономики Республики Беларусь от 26 января 1998 г. № 19-12-397, Министерством статистики и анализа Республики Беларусь от 30 января 1998 г. № 01-21-8, Министерством финансов Республики Беларусь от 30 января 1998 г. № 3 и Министерством труда Республики Беларусь от 30 января 1998 г. № 03-02-07/300 (в редакции от 1 июля 2008 г.), в себестоимость продукции (работ, услуг) включаются: проценты по полученным ссудам, кредитам и займам (за исключением процентов по просроченным ссудам, кредитам и займам, а также займам, связанным с приобретением основных средств и нематериальных активов и иных внеоборотных (долгосрочных) активов) а также лизинговые платежи».

**2. Этапы разработки системы управления затратами**

Этап 1. Формирование организационных единиц по управлению затратами. Разработка и внедрение системы управления затратами начинается с построения эффективной системы сбора, передачи и обработки данных. На этом этапе должны быть определены:

- подразделения предприятия, связанные с осуществлением затрат, отражением их в учете, контролем;

- подчиненность этих подразделений;

- сфера их ответственности;

- взаимосвязь с другими подразделениями;

- функциональные обязанности для каждой должности;

- документооборот, сопровождающий хозяйственные операции [5, с.321].

Данный этап осуществляется кадровой службой при активном сотрудничестве с производственной и финансово-экономической службами, бухгалтерией, службой снабжения и т.п.

Отдельно финансово-экономической службе поручается разработка элементов, необходимых для функционирования системы:

- центров затрат - подразделений, которые осуществляют расходы;

- ответственности - в т.ч. материальной;

- норм и нормативов расхода сырья, материалов, топлива и пр., норм выработки;

- образцов первичных документов по списанию сырья, материалов, топлива, запасных частей, по учету рабочего времени и т.п.;

- регламента предоставления информации -порядок, сроки, получатели данных.

Этап 2. Информационное обеспечение учета затрат. Это необходимо для своевременного и достоверного сбора информации о затратах. Выполнение этой функции обеспечивается финансово-экономической службой.

Этап 3. Планирование затрат. Планирование затрат, как правило, осуществляется в комплексе с планированием других показателей деятельности предприятия (натуральные показатели деятельности, доходы, инвестиции и др.) в рамках принятой на предприятии системы планирования и бюджетирования. Подразделением, ответственным за формирование плановых показателей затрат, является финансово-экономическая служба.

Этап 4. Оперативный контроль расходов. Оперативный контроль расходов - это функция сотрудников структурных подразделений, в рамках которых осуществляются расходы. Для контроля над затратами необходимо организовать:

- фиксирование затрат на рабочих местах в центрах затрат;

- сравнение фактических затрат с нормативными (плановыми), выявление отклонений;

- своевременную передачу данных в подразделение, занимающееся сбором и обработкой информации о затратах (финансово-экономическую службу).

Этап 5. Учет затрат. Данный этап подразумевает отражение хозяйственных операций в системе управленческого учета и интеграцию этих операций в системе бухгалтерского учета. Этим занимаются финансово-экономическая служба и бухгалтерия.

Этот этап включает также разработку единой методологической базы управленческого учета, разработку системы стимулирования сотрудников и штрафов за несоблюдение технологических, санитарно-гигиенических и других требований.

Этап 6. Анализ затрат. Необходимо сопоставлять нормативные (плановые) и фактические данные, выявлять причины отклонений и проблемные участки на производстве, анализировать структуру и динамику затрат, определять их эффективность. Комплексный анализ затрат осуществляет финансово-экономическая служба. Руководителю предприятия необходимо потребовать лишь итоговый отчет, содержащий анализ существенных отклонений затрат в разрезе обобщенных статей расходов.

Например, если предприятие решает провести «аттестацию» производимой продукции, целесообразно выполнить следующие этапы.

1. Начать с маржинального анализа - анализа соотношения цен реализации и переменных затрат на производство продукции. Этот этап позволяет выделить наиболее «полезные» продукты, с точки зрения получения прибыли (наибольший положительный ценовой коэффициент), и приносящие при любых обстоятельствах убыток (отрицательный ценовой коэффициент). Таким образом, продукция ранжируется с точки зрения потенциала получения прибыли. Наиболее выгодной, с точки зрения максимизации прибыли, является реализация продукции с максимальным ценовым коэффициентом [4, с.270].

Безусловно, вопрос формирования «продуктового портфеля» не ограничивается внутренним экономическим расчетом. Также должны учитываться два принципиальных фактора - производственные мощности и рыночный спрос. Например, желание увеличить объемы реализации наиболее прибыльных продуктов может столкнуться с ограничением производственных возможностей либо с ограниченным спросом. Формула идеального продуктового набора - максимальный спрос при максимальном ценовом коэффициенте и отсутствии ограничений по росту объемов производства.

2. Затраты, не вошедшие в состав переменных, распределить на разные виды продукции в соответствии со степенью их «участия» при производстве этих видов продукции.

Распределенные затраты прибавляются к переменным, и получается искомая себестоимость. Сравнивая себестоимость с ценой реализации, производится оценка факта - приносит ли конкретное изделие прибыль либо убыток.

В результате появляется возможность сформировать программу действий на будущее. Если продукт на сегодня приносит убыток, но цена покрывает переменные затраты, увеличение объемов продаж позволит в дальнейшем сделать продукцию прибыльной. Если увеличение объемов продаж представляется проблематичным, возможно, придется рассматривать вопрос повышения цены. Если же цена продаж не покрывает даже переменных затрат, возникает особая ситуация: каждая продажа приносит убыток, и увеличение объемов продаж лишь усугубит отрицательный результат. Такой случай требует решительных действий: снижение затрат, повышение цен либо изгнание «паршивой овцы» из рядов производимой продукции.

Этап 7. Разработка управленческих решений. По результатам предыдущего этапа нужно поручить службам, занимающимся учетом, анализом, контролем и планированием затрат, внести рекомендации по изменению финансовой политики в части управления затратами. Рекомендации могут предполагать, например, изменение структуры затрат, пересмотр норм и нормативов, корректировку ценовой политики компании, изменение объемов или диверсификацию производства. Наиболее эффективные и экономически проработанные предложения должны служить основой управленческих решений.

При управлении затратами необходимо придерживаться классификации, принятой в традиционном бухгалтерском учете.

1) Производственные (коммерческие) затраты. Расходы, необходимые для реализации товаров, услуг, привязанные к номенклатуре. В основном это переменные расходы, зависящие от объемов реализации: себестоимость товаров, заработная плата производственного персонала и начисляемые на нее налоги, транспортные затраты, маркетинговые расходы, направленные на продвижение конкретных товаров и услуг (с ожидаемым эффектом в краткосрочной перспективе), командировочные расходы.

Общепроизводственные расходы. Отличаются от производственных тем, что не привязаны к какому-то конкретному виду реализуемой номенклатуры. Они также зависят от объемов реализации и необходимы для ее осуществления. К таким расходам относятся: заработная плата прочего производственного персонала и начисляемые на нее налоги, транспортные расходы (большинство из них входят именно в эту статью затрат) и т.д.

3) Управленческие расходы. Содержание управленческого звена, расходы на управление персоналом, имиджевый маркетинг, ведение учета и все остальное, связанное с управлением подразделениями и предприятием в целом.

**4)** Общехозяйственные расходы (электроэнергия, тепло, вода, чай, кофе и пр.).

**3. Типичные ошибки в управлении затратами**

Ошибка 1. Непоследовательность. Управление затратами должно быть частью общей системы управления предприятием. Принятие разрозненных управленческих решений в части затрат (сегодня сокращаем косвенные расходы, завтра меняем методологию расчета себестоимости продукции, через неделю - принципы оплаты труда) приводит к тому, что система управления затратами работает неэффективно.

Ошибка 2. Недостаток информации. Внедрение системы управления затратами сталкивается со значительным количеством проблем, одна из которых информационная. На многих предприятиях передача сведений об израсходованных материалах, сырье, топливе и др. происходит несвоевременно и в неполном размере. Неполнота и несвоевременность предоставления данных о затратах - причина формирования ошибочных показателей величины затрат и себестоимости, игнорирования факторов, влияющих на размер затрат.

Ошибка 3. Избыток информации. Соблюдение требования полноты и своевременности получения информации о затратах должно быть дополнено принципом достаточности. Сбор излишнего количества сведений увеличивает расход времени и ресурсов на получение и обработку информации, осложняет информационную систему незначительными данными, изучение влияния которых может привести к неверным управленческим решениям.

Ошибка 4. Игнорирование изменений. Нередко в процессе управления затратами игнорируется влияние различных факторов на состав, размер и структуру затрат. В условиях динамично развивающейся рыночной ситуации в течение непродолжительного периода времени затраты могут изменяться под влиянием как внешних, так и внутренних факторов. Предусмотреть все факторы и степень их влияния очень сложно, попытки прогнозирования могут отнимать немало времени и ресурсов. Однако это не означает, что изучением и оценкой влияния тех или иных факторов можно пренебречь.

Ошибка 5. Отсутствие обратной связи. Опыт показывает, что введение системы управления затратами «сверху», приобретение дорогостоящего программного обеспечения и даже создание служб, в обязанности которых входят учет, контроль и планирование затрат, не гарантирует построения эффективной системы управления затратами. Чтобы система заработала, все начальники подразделений и руководители служб, каждый сотрудник компании должны четко представлять выполняемые ими функции, сферу своей ответственности и взаимосвязь между подразделениями.

Ошибка 6. Ошибки в расчете себестоимости. На практике при расчете себестоимости допускается огромное количество ошибок - пожалуй, столько не встречается при решении никаких других экономических задач. Эти ошибки можно условно разделить на две группы:

- содержательные, обусловленные некорректным выбором тех или иных стоимостных или объемных показателей;

- расчетные или вообще случайные.

Что же касается расчетных ошибок, то они многочисленны, разнообразны и непредсказуемы [7, с.98].

Стоит ли производить убыточный продукт? Сам факт убыточности некоторых продуктов не является основанием для отказа от их производства или изъятия из реализационной корзины, и это подтверждается различными алгоритмами распределения постоянных расходов. Например, если продукт массовый и «парный» к прибыльному продукту, от него нельзя отказываться, т.к. он в паре с прибыльным товаром и формирует основные доходы предприятия. Грамотным в данном случае будет решение рассматривать их как единый продукт и контролировать их совокупную себестоимость.

Мировая экономика дает немало примеров приверженности производителей убыточным продуктам. Эта приверженность, естественно, существует не на пустом месте: авиакомпании организуют убыточные рейсы, чтобы «подхватить» пассажиров, которые пересядут с них на прибыльные направления; чрезвычайно затратная мода «от кутюр» создает брэнды, которые получают сверхприбыли на дорогой косметике и парфюмерии; предельно низкие цены на фотоаппараты, бритвы и принтеры скомпенсированы дороговизной расходных материалов.

Значит ли это, что на себестоимость надо махнуть рукой? Никоим образом. Просто нужно понять, какой именно механизм управления себестоимостью выбрать: регулярный мониторинг с периодическим поиском резервов, экстренный поиск других поставщиков или сырья, агрессивное продвижение или реорганизацию бизнеса. Несложный алгоритм принятия соответствующего решения приведен на рисунке. Реальная практика может оказаться запутаннее этого незамысловатого алгоритма: в нем, к примеру, не учтена вероятность ошибок калькуляции. Но начать думать в правильном направлении он поможет.

Прибыль - это один из основных показателей, по которому владельцы бизнеса оценивают деятельность руководителя предприятия. Но что такое прибыль? Держал ли кто из собственников прибыль в руках и можно ли воспользоваться ею как конечным результатом?

Всем известно, что прибыль рассчитывается как разница между доходами и расходами компании. Правила бухгалтерского учета требуют, чтобы доходы и расходы отражались методом начисления. Большинство компаний используют этот же принцип и в управленческом учете. Это означает, что если компания получила заказ от клиента и поставила ему продукцию, то продажа считается совершенной. Эта операция отразится в бухгалтерском учете как доход, несмотря на то что клиент не заплатил компании ни рубля. Несколько позже клиент оплатит счет и компания получит деньги. Эта операция не отразится как доход. Согласно правилам учета только сама продажа, а не факт инкассации денежных средств считается доходом. Аналогично отражаются и расходы. В итоге прибыль покажет, насколько увеличился собственный капитал компании в результате совершенных ею операций. Именно на эту величину вырастут и активы компании, но не за счет получения кредитов или инвестиций собственников, а за счет собственной деятельности. Таким образом, прибыль показывает прирост активов компании за счет основной деятельности.

Но прибыль - это не денежные средства, ей нельзя расплатиться в магазине, ее нельзя использовать еще как-то иначе. Американский экономист Питер Друкер указывает на различие понятий результативности и эффективности. Результативность (англ. effectiveness) означает «делать правильные вещи», а эффективность (англ. efficiency) - «делать вещи правильно» [3, с.146].

Долгое время прибыль считалась показателем результативности деятельности в бизнесе, но изменившиеся условия бизнес-среды доказали, что основным результатом деятельности является свободный денежный поток, который остается у компании после реализации ее стратегии. Прибыль -это показатель эффективности деятельности. Управление компанией может быть эффективным, но нерезультативным. Например, компания продает товар с высокой наценкой, но с отсрочкой платежа в 2 месяца. Ее деятельность в текущем месяце будет эффективной, но нерезультативной. Часто руководитель для принятия решений использует только один отчет - о доходах и расходах - и контролирует только показатель чистой прибыли. Тогда для него останется неразрешимым вопрос: почему у компании прибыль есть, а денег нет.

В бизнесе главный результат - денежные средства, прибыль же является показателем эффективности управления. Если выбирать между результативностью и эффективностью, важнее, на мой взгляд, результативность. Однако одной из основных задач, стоящих перед предприятиями, является повышение эффективности управления бизнесом. А значит, руководителю нужно управлять прибылью.

Сегодня на предприятиях используется несколько видов учета: бухгалтерский, налоговый, управленческий. В каждом учете могут быть свои правила признания доходов и расходов, классификации затрат. Руководитель порой удивляется, почему в бухгалтерском и управленческом учетах значения прибыли различаются. Прибыль - относительный показатель, который зависит от учетной политики. Существуют различные варианты расчета прибыли.

Валовая прибыль - это доход, который получает компания после продажи своей продукции с учетом ее себестоимости, т.е. это доход от реализации за вычетом себестоимости реализованной продукции.

Прибыль от основной деятельности (операционная прибыль) - это прибыль, появляющаяся в результате профильной, основной деятельности компании, той деятельности, ради которой предприятие создавалось. Она представляет собой валовую прибыль за вычетом коммерческих и управленческих расходов.

Операции, которые осуществляет компания, можно разбить на 3 группы:

- связанные с основной деятельностью;

- связанные с финансовой деятельностью (получение и погашение кредитов, займов);

- связанные с инвестиционной деятельностью (поступление и выбытие долгосрочных активов).

В отчете о доходах и расходах прежде всего отражаются операции, связанные с основной деятельностью. Финансовая деятельность отражается косвенно - через начисленные проценты за привлеченные кредиты. Инвестиционная деятельность отражается также косвенно - через амортизацию, которая учитывается при расчете операционной прибыли.

Чтобы очистить показатель эффективности основной деятельности от влияния инвестиционных и финансовых факторов, рассчитывается прибыль до вычета амортизации, процентов за кредит и начисленных налогов. Это главный показатель эффективности основной деятельности. Прибыль до вычета амортизации, процентов и налогов равна сумме прибыли от основной деятельности и амортизации, начисленной за период.

Наконец, из операционной прибыли вычитаются расходы, не относящиеся к основной деятельности: проценты от финансовой деятельности, доходы и расходы от продажи оборудования, более не используемого компанией, доходы и расходы от инвестиций, не связанных напрямую с основным бизнесом. В результате получается прибыль до налогообложения. После начисления налога на прибыль будет определена чистая прибыль.

Каждый показатель прибыли важен по-своему. Так, валовая прибыль отражает способность продукта компании генерировать доход. Получение компанией валовой прибыли позволяет ей осуществлять коммерческие и управленческие расходы, в т.ч. расходы на продвижение товара, транспортные услуги, содержание административного аппарата и т.д. Операционная прибыль показывает, сколько способна заработать компания с учетом всех расходов, связанных с ее деятельностью. Важно, однако, увидеть эффективность основной деятельности без влияния инвестиционной. Так, например, если бухгалтерия произвела переоценку основных средств в сторону увеличения их стоимости, то и амортизационные отчисления увеличатся, а, следовательно, прибыль от основной деятельности уменьшится. Но это не означает, что вдруг снизилась эффективность предприятия. Поэтому в первую очередь при управлении эффективностью бизнеса руководителя должна волновать операционная прибыль без влияния подобных факторов. В обязательной финансовой отчетности данный показатель не представлен, поэтому его приходится рассчитывать дополнительно. Для акционеров же основным показателем эффективности деятельности компании и эффективности работы ее руководства является чистая прибыль.

Выбор варианта действий для увеличения прибыли зависит от стратегии предприятия, определяемой с учетом внешней среды, этапа развития и специфики бизнеса. На этапе завоевания рынка компании стремятся получать прибыль, больше продавая. Затем рынок начинает насыщаться и продажи не могут расти быстрыми темпами. Тогда начинается повышение эффективности - за счет увеличения цен либо за счет наведения порядка в компании, оптимизации затрат, ускорения оборачиваемости активов.

Очень важно правильно определиться с тем, в каком сегменте работает компания и какой путь создания прибыли оптимален. Например, компания, которая продает компьютеры и, следовательно, работает на высококонкурентном рынке, где торговая наценка минимальна, не может поднять цены, т.к. у нее сразу упадет объем продаж. Поэтому фирма должна стремиться повысить оборачиваемость текущих активов. А высокорентабельная компания, продающая итальянскую мебель, не может значительно увеличить объемы продаж. От снижения компанией цены объемы продаж не вырастут или вырастут незначительно. Она должна делать акцент на рентабельности своей деятельности.

Опыт западных компаний показывает, что топ-менеджеры в погоне за высокими показателями, которые можно предъявить акционерам, научились отлично манипулировать чистой прибылью в ущерб стратегическому развитию компании. Между тем высокое значение прибыли в прошлом квартале не означает, что компания будет процветать в будущем. Прибыль - показатель текущего или оперативного управления. Поэтому, эффективно управляя прибылью, руководитель не должен забывать о своей главной задаче - стратегическом управлении. А для этого ему понадобятся другие показатели. Наиболее важные финансовые показатели деятельности предприятия - это маржинальный доход и чистый денежный поток. Из относительных показателей - рентабельность активов и собственного капитала, показатели структуры капитала, коэффициенты финансовой устойчивости и ликвидности, оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности [10, с.84]. В управлении затратами главное - жить по средствам, т.е. тратить не больше, чем зарабатываем, оставляя запас для инвестиций и реинвестиций. Задачу с расстановкой запятых в небезызвестном «Казнить нельзя помиловать» приходится решать не только в сказке, но и в реальной жизни. Решение об отказе от производства продукции, для которой цена реализации не покрывает переменных затрат, не является однозначным. Существуют ситуации, в которых предприятие некоторое время может осознанно реализовывать такую продукцию. Например, это возможно при выходе на новые рынки -предприятие осуществляет демпинговую политику, направленную на привлечение покупателей и вытеснение конкурентов. Вероятно, предприятие пытается сохранить сложившийся рынок в расчете на дальнейший рост платежеспособности покупателей (любой знает, что в большинстве случаев завоевать рынок дороже, чем поддержать его). Возможно, что предприятие вынуждено реализовывать такую продукцию, т.к. она оплачивается живыми деньгами, а не бартером или взаимозачетами. Подводя итог, можно отметить, что экономить лучше не за счет сокращения чего-либо (персонала, выплат и пр.), а за счет оптимизации процессов, в т.ч. организации труда. Следует заинтересовать сотрудников в улучшении результатов и там, где возможно, давать заработать больше. Также необходимо учитывать отраслевые особенности. Если руководитель задействует потенциал сотрудников, использует скрытые ресурсы, значит, он умеет получать прибыль и не столкнется с необходимостью сокращать издержки на персонал.

Список использованных источников

1. Андреев Г.И. и др. Основы управления предприятием. Экономические механизмы управления предприятием. М.: Финансы и статистика, 2008. - 368 с.

2. Гейзлер П.С., Завьялова О.В. Управление проектами. Мн.: БГЭУ, 2005. - 255 с.

3. Догиль Л.Ф. Управление хозяйственными риском. Мн.: Книжный дом, Мисанта, 2005. - 224 с.

4. Журавлев П.В., Банников С.А., Черкашин Г.М. Экономика предприятия и предпринимательской деятельности. М.: Экзамен, 2008. - 542 с.

5. Загородников С.В., Миронов М.Г. Экономика отрасли (машиностроение). М.: Инфра-М, Форум, 2008. - 320 с.

6. Ильин А.И. Экономика предприятия. Мн.: Новое знание, 2007. - 236 с.

7. Огарев Г.В. Законы эффективного управления компанией. Р-н-Д.: Феникс, 2005. - 448 с.

8. Суша Г.З. Экономика предприятия. Мн.: Новое знание, 2005. - 470 с.

9. Троцкий М., Груча Б., Огонек К. Управление проектами. М.: Финансы и статистика, 2006. - 304 с.

10. Турманидзе Т. У. Финансовый анализ хозяйственной деятельности предприятия. М.: Финансы и статистика, 2008. - 224 с.

11. Русак Е.С., Сапелкина Е.И. Экономика предприятия. Мн.: ТетраСистемс, 2009. - 144 с.