

Управление затратами как фактор минимизации предпринимательского риска при разработке стратегии предприятия

к.э.н. Сайфиева С.Н.
Институт проблем рынка РАН

*Тезисы доклада, представленного на Шестом всероссийском симпозиуме
"СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИЯТИЙ"*
(Москва, ЦЭМИ РАН, 12-13 апреля 2005 года)

При проведении управленческого анализа одним из важнейших методов, способствующих минимизации предпринимательского риска, является расчет операционного рычага по формуле:

$$\text{О.Р.} = \text{Маржинальный доход} : \text{Прибыль от продаж} \quad (1)$$

Операционный рычаг связан с уровнем предпринимательского риска: чем выше его величина, тем больше риск. Однако повышение риска означает для предприятия получение большей прибыли. Операционный рычаг всегда рассчитывается для определенного объема продаж, чтобы определить влияние его изменения на размер будущей прибыли. Методика расчета операционного рычага по продукции 1 и продукции 2 приведена в таблице 1¹:

Таблица 1

Расчет операционного рычага, тыс. руб.

№ п/п	Показатели	Продукция 1		Продукция 2	
		Значение показателя	В % к выручке от продаж	Значение показателя	В % к выручке от продаж
1.	Объем продаж, тыс. единиц	41,0	-	21,0	-
2.	Выручка от продаж	3558,8	100,0	1860,6	100,0
3.	Переменные расходы	1112,1	31,2	719,4	38,7
4.	Маржинальный доход (стр.2 – стр.3)	2446,7	68,7	1141,2	61,3
5.	Постоянные расходы	638,0	17,9	366,6	19,7
6.	Прибыль (стр. 4 – стр.5)	1808,7	50,8	774,6	41,6
7.	Операционный рычаг (стр.4: стр.6)	1,35		1,47	

Влияние операционного рычага при изменении объема реализации относительно точки безубыточности вызывает изменение рисков предприятия и запаса финансовой прочности – показателя, характеризующего возможность снижения продаж до начала получения организацией убытков.

¹ Данные, приведенные в табл. №№1, 2, 3 являются условными.

Таблица 2

Прогнозируемый объем продаж, тыс. руб.

№ п/п	Показатели	Продукция 1, тыс. ед.			Продукция 2, тыс. ед.		
		20,0	41,0	60,0	10,0	21,0	40,0
1.	Выручка от продаж	1736,0	3558,8	5208,0	886,0	1860,6	3544,0
2.	Переменные расходы	542,0	1112,1	1626,0	342,0	719,4	1368,0
3.	Маржинальный доход (стр.1 – стр.2)	1194,0	2446,7	3582,0	544,0	1141,2	2176,0
4.	Постоянные расходы	638,0	638,0	638,0	366,6	366,6	366,6
5.	Прибыль (стр. 3 – стр.4)	556,0	1808,7	2944,0	177,4	774,6	1809,4
6.	Точка безубыточности, ед.	10,6	10,6	10,6	6,7	6,7	6,7
7.	Выручка в точке безубыточности	920,1	920,1	920,1	593,6	593,6	593,6
8.	Операционный рычаг (стр.3: стр.5)	2,14	1,35	1,2	3,06	1,47	1,2
9.	Запас финансовой прочности:						
	(стр.1 - стр.7)	815,9	2638,7	4287,9	292,4	1267,0	2950,4
	(стр.1 - стр.7) : стр.1 x 100,0%	46,9	74,1	82,3	33,0	68,1	83,2

На небольшом удалении от критической точки сила воздействия операционного рычага будет максимальной, по мере возрастания объема продаж она начинает убывать: каждый последующий процент прироста выручки будет обеспечивать все меньший процент прироста прибыли. Самый большой прирост прибыли предприятие получит при реализации 20 тыс. ед. продукции 1 (2,14%) и 10 тыс. ед. продукции 2 (3,06%), т. е. если объем реализации находится в непосредственной близости к критической точке, однако, это будет и наиболее рискованный вариант. Минимальный прирост прибыли предприятие получит при реализации 60 тыс. ед. продукции 1 (1,2%) и 40 тыс. ед. продукции 2 (1,2%), причем столь же незначительно снизится финансовый результат при падении объемов продаж. Динамика запаса финансовой прочности свидетельствует о предпочтительности последнего варианта (соответственно 82,3 и 83,2%).

Таким образом, управлять рисками можно посредством изменения объема продаж. Этой цели можно достичь, и управляя затратами предприятия. Представим формулу (1) в расширенном виде:

$$\text{О.Р.} = (\text{Прибыль} + \text{Постоянные расходы}) : \text{Прибыль} = 1 + \text{Постоянные расходы} : \text{Прибыль, \%} \quad (2)$$

Данная зависимость показывает, что размер переменных расходов на уровень операционного рычага не влияет. И, напротив, чем выше уровень постоянных расходов, тем выше операционный рычаг и риск предпринимательской деятельности. В таблице 3 выполнены три варианта расчета операционного рычага и запаса финансовой прочности при объеме выпуска продукции 1 - 41,0 тыс. ед. и продукции 2 при объеме 21,0 тыс. ед. Во втором варианте предполагается рост постоянных затрат на 5%, в третьем – на 7%.

Таблица 3

**Влияние уровня постоянных расходов на уровень
операционного рычага и прибыли, тыс. руб.**

№ п/п	Показатели	Продукция 1, тыс. ед.			Продукция 2, тыс. ед.		
		I	II	III	I	II	III
1.	Выручка от продаж	3558,8	3558,8	3558,8	1860,6	1860,6	1860,6
2.	Переменные расходы	1112,1	1112,1	1112,1	719,4	719,4	719,4
3.	Маржинальный доход (стр. 1 – стр.2)	2446,7	2446,7	2446,7	1141,2	1141,2	1141,2
4.	Постоянные расходы	638,0	669,9	682,7	366,6	384,9	392,3
5.	Прибыль (стр. 3 – стр.4)	1808,7	1776,8	1764,0	774,6	756,3	748,9
6.	Точка безубыточности, (стр.4 : стр. 3 : 41,0 (21,0)), ед.	10,6	11,2	11,5	6,7	7,1	7,2
7.	Выручка в точке безубыточности	920,1	972,2	998,2	593,6	629,1	637,9
8.	Операционный рычаг (стр. 3 : стр.5)	1,35	1,38	1,39	1,47	1,51	1,52
9.	Запас финансовой прочности:						
	(стр. 1 - стр.7)	2638,7	2586,6	2560,6	1267,0	1231,5	1222,7
	(стр. 1 - стр.7) : стр.1 x 100,0%	74,1	72,6	71,9	68,1	66,1	65,7

Представленные расчеты свидетельствуют о негативном влиянии постоянных расходов на уровень предпринимательского риска: повышается уровень операционного рычага, снижается запас финансовой прочности. Если данный вид издержек доминирует в общей структуре затрат предприятия, например, в высокоавтоматизированных и крупных производствах, обладающих существенными суммами активов, несущих большие административно-коммерческие расходы, им свойственен большой риск предпринимательской деятельности. Для снижения уровня постоянных расходов, необходимо переводить часть данных расходов в разряд переменных: вводить сдельную форму оплаты труда взамен повременной, заработную плату работников коммерческого отдела поставить в зависимость от объемов продаж (вместо окладов), сумму задолженности за аренду складских помещений начислять в зависимости от степени их загрузки и т. д.