

**Международная
Академия
Бизнеса**

**УПРАВЛЯТЬ СОБОЙ –
УПРАВЛЯТЬ БИЗНЕСОМ –
УПРАВЛЯТЬ ВРЕМЕНЕМ**

**ӨЗІҢДІ БИЛЕУ, БИЗНЕСТІ
МЕҢГЕРУ, УАҚЫТТЫ ИГЕРУ**

**MANAGE YOURSELF,
MANAGE YOUR BUSINESS,
MANAGE YOUR TIME**

**Сборник статей слушателей
магистерских программ МАБ
специальностей «Менеджмент»
и «Финансы»**

**ХБА магистранттарының
мақалаларының жинағы**

**Collection of articles
by Master Program students**

Алматы, 2013

УДК 005
ББК 65.290-2
У 67

Редакционная коллегия

Никифорова Н.В. — д. э. н., профессор, директор Департамента магистерских программ МАБ

Елубаева Ж.М. — д. э. н., профессор, и.о. заведующей кафедрой «Финансы» МАБ

Арын А. — ст. преп. кафедры «Финансы» МАБ

Шалбаева Ш.Е. — к.э.н., доцент кафедры «Менеджмент и маркетинг»

Шакирова С.М., к. филос. н., директор Центра исследований и развития МАБ

Сапаргалиев Д.Б. — заместитель директора Центра исследований и развития

Коржова С.И. — координатор Департамента магистерских программ МАБ

Все статьи прошли проверку в системе AdvengoPlagiatusv.1.2.

У 67 Управлять собой — управлять бизнесом — управлять временем: Сборник статей слушателей магистерских программ МАБ специальностей «Менеджмент» и «Финансы». Алматы, Международная Академия Бизнеса — 148 с.

ISBN 978-601-80340-8-4

УДК 005
ББК 65.290-2

ISBN 978-601-80340-2-2

© МЕЖДУНАРОДНАЯ АКАДЕМИЯ БИЗНЕСА, 2013

Содержание

ЧАСТЬ 1. КАЗАХСТАНСКАЯ МОДЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТА — СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ

№	Автор	Название	Науч. рук.	Стр.
1.	Абдрахманова К.	Управление конфликтами организации: методы разрешения	Рустемова А.Р., к.э.н., доцент	9
2.	Абишева А.К.	Корпоративный тайм-менеджмент как путь к организационному развитию	Никифорова Н.В., д.э.н., профессор	12
3.	Акмолдаева М.А.	Экосоциальная ответственность в деятельности отечественных нефтяных корпораций	Сохатская Н.П., к.э.н., доцент	15
4.	Аметова М.Б.	Лидерские качества топ-менеджмента	Никифорова Н.В., д.э.н., профессор	18
5.	Аушева Н.О.	Повышение производительности труда как задача менеджера	Ускеленова А.Т., д.э.н., профессор	21
6.	Борисенко Е.С.	Повышение производительности труда как задача менеджера	Тайкулакова Г.С., д.э.н., профессор	24
7.	Буркутбаева Д.М.	Принципы построения оптимальной организационной структуры компании	Закирова А.Т., к.э.н., доцент	29
8.	Жакупова А.Ж.	Методы оптимизации управленческих решений	Шалбаева Ш.Е., к.э.н., доцент	31
9.	Калелова А.С.	Конфликты в организации и методы их разрешения	Шалбаева Ш.Е., к.э.н., доцент	34
10.	Касенов Т.И.	Формирование стратегии казахстанского производителя калийных удобрений в условиях нестабильности глобального рынка		37
11.	Касымова Д.Б.	Stimulation as part of training	Шалбаева Ш.Е., к.э.н., доцент	39
12.	Ковалев Д.П.	Модель профессионального менеджера проектов		42
13.	Коржова С.И.	Современное состояние и перспективы развития туристской отрасли в РК	Никифорова Н.В., д.э.н., профессор	44
14.	Лик В. В.	Эффективная модель управления проектами на предприятии на основе системного подхода	Закирова А.Т., к.э.н., доцент	47
15.	Лян А.Н.	Повышение конкурентоспособности предприятий ресторанного бизнеса	Рахимбекова Ж.С., к.э.н., доцент	50
16.	Машин Ю. В.	Понятие «бренд» и его функции	Калиева С.А., д.э.н., профессор	54
17.	Меденов Д.	Оценка эффективности использования ресурсов в ТОО «Иссыкский плодоконсервный завод»	Макишева Ж.А., к.э.н., доцент	56
18.	Меттибаев А.К.	Современное состояние банковской системы РК и пути ее развития	Ахмедьярова М.В. д.э.н., профессор	60
19.	Назарцев Р.	Международный опыт управления рисками на предприятиях	Куренкеева Г.Т., к.э.н., доцент	63

Маржинальный анализ и его применение в управлении затратами на казахстанских предприятиях

Предприятие в условиях рынка становится экономически и юридически обособленным и независимым. Это обуславливается усложнением его направленности в системе экономических и рыночных связей и, как следствие, возрастанием значимости функций управления предприятием. Управление производством серьезно связано с аналитикой, которая, как известно, по отношению к предприятию может быть внутренней и внешней.

Система управления финансами включает в себя подсистему управления затратами. В свою очередь информация о затратах на производстве – одна из важных подсистем внутренней информации, которая аккумулируется в системе анализа и управленческого учета. В свою очередь, система управления затратами включает в себя такие основные элементы как:

- информация о количестве и структуре затрат компании;
- анализ прогнозирования дополнительных затрат;
- решения по обеспечению максимально уровня отдачи от использования ресурсов.

Иными словами, управление затратами – это умение эффективно использовать ресурсы компании, а также максимизировать отдачу от них.

Управление затратами призвано обеспечить:

- достоверное, полное и своевременное отражение в учете фактических затрат, связанных с выпуском продукции, работ с низкой производительностью и потерь, которые допускаются на отдельных участках деятельности компании;
- предоставление управленческим структурам данных, необходимых для управления производственными процессами и своевременного принятия нужных на данный момент времени решений;
- контроль за правильным использованием финансовых, материальных, трудовых и иных ресурсов компании, а также контроль за соблюдением установленных на предприятии норм расхода материалов и производительности труда;
- определение резервов сокращения затрат;
- калькулирование себестоимости различ-

ных видов продукции и всей товарной линии в целом;

- точное формирование себестоимости продукции на основании подтвержденного распределения производственных затрат между рассматриваемыми периодами, готовыми изделиями и остатками незавершенного производства, в том числе и между отдельными видами выпускаемых товаров.

При сборе данных для принятия необходимых решений в области управления затратами, которые помогут выработать положительные тенденции в производстве, необходимо иметь в виду, что одни затраты могут быть важны для одного типа решений и не могут быть приняты во внимание для других решений. Затраты компании могут классифицироваться по различным признакам [1, с.279].

Разные затраты – для различных целей – главный принцип, лежащий в организации управленческого учета и анализа [2, с.165].

Классификация затрат представляет собой их группировку по отдельным признакам для использования в своевременном контроле, сборе данных, необходимых для принятия управленческих решений и формировании себестоимости продукции. Такая классификация лежит в основе управления затратами. Она должна отражать характерные признаки, на основе которых одни издержки отличаются от других, различать их по функциональной значимости, в соответствии с которой каждая сумма затрат, каждый элемент выполняет свою, определенную функцию.

Одним из важнейших типов классификации затрат является их разделение на переменные и постоянные затраты. Смысловая нагрузка такого разделения затрат заключается в том, что разные затраты по-разному реагируют на увеличение/уменьшение объема производства.

В теории западной управленческой мысли и практике управления затратами на отечественных предприятиях рассматриваются следующие аспекты разделения затрат на постоянные и переменные:

- относительность (условность) деления затрат на переменные – постоянные;
- изменение затрат в зависимости от корректировки объема производства;

- методы деления затрат на переменные и постоянные.

К переменными затратам будут относиться затраты, величина которых, находится в самой прямой зависимости от размеров производства. В зависимости от процентного соотношения, изменения затрат и изменения объема выпуска продукции переменные затраты подразделяются на пропорциональные, дегрессивные и прогрессивные затраты.

Постоянными затратами являются затраты, абсолютная величина которых не зависит от изменения размеров производства, но в этом случае, постоянные затраты на единицу продукции изменяются при изменении объема выпуска продукции.

Кроме этих двух видов затрат, существуют также затраты, которые нельзя классифицировать ни как абсолютно - переменные, ни как абсолютно - постоянные. К таким затратам относятся затраты, имеющие одновременно переменные и постоянные компоненты. Такие затраты носят название «смешанных» или «полупеременных» затрат.

Одним из элементов управления затратами является анализ затрат. Анализ затрат предшествует управленческим действиям, обосновывает и подготавливает их внедрение. Такой анализ позволяет дать реальную оценку эффективности использования ресурсов компании, выявить основные пути и дополнительные возможности снижения затрат на производстве, подготовить релевантную информацию для принятия рациональных управленческих решений.

Высокая конкуренция, поиски резервных действий, которые можно применить в целях снижения издержек на производство продукции и повышение рентабельности требуют информации о реальном уровне затрат, о рациональности использования тех или иных ресурсов. Такую информацию предоставляет маржинальный анализ или CVP-анализ.

Маржинальный анализ основан на данных управленческого учета «директ-костинг», который представляет собой систему, состоящую из учета, контроля, мониторинга и анализа данных о результатах хозяйственной деятельности компании в разрезе управляемых объектов. Целью данного анализа является поиск и обоснование эффективных управленческих решений, в конечном итоге позволяющих управлять стоимостью товаров и услуг.

Основными характеристиками системы «директ-костинг» являются:

- обязательная классификация производственных затрат на переменные и постоянные;

- калькулирование себестоимости продукции на основании только переменных затрат (усеченной себестоимости) по продуктам либо по центрам ответственности;
- отличная от установленной МСФО схема отчета о прибылях и убытках (отчет, включающий в себя показатель маржинального дохода).

Большое значение имеет разделение производственных затрат на переменные и постоянные. Постоянные затраты - это затраты, величина которых не меняется с изменением объемов производимой продукции. Такие затраты должны быть оплачены обязательно, даже если организация не работает в данный период времени (это обязательные отчисления на амортизацию основных средств предприятия, аренда зданий, транспорта и оборудования, страховые выплаты, оплата труда высшего управленческого персонала и т.д.). Относительно неизменные по абсолютной величине, при росте производства постоянные затраты становятся главной причиной снижения себестоимости продукции, так как их объем при этом уменьшается в расчете на единицу произведенной продукции. Переменные затраты, это затраты, величина которых находится в непосредственной зависимости от объемов производства и реализации выпускаемой продукции, товаров и услуг. Это затраты на сырье и материалы, транспортные услуги, топливо, электроэнергию, трудовые ресурсы и т.д. Такие величины переменных издержек в итоге зависят не только от объемов выпуска продукции, но и от экономии трудовых и материальных затрат в результате проводимой оптимизации производства и труда.

Важность разделения производственных затрат на постоянные и переменные заключается еще и в том, что они используются при проведении анализа и прогнозировании безубыточности производства, который представляет собой актуальный элемент системы управления затратами.

Вторым важным моментом системы директ-костинг является калькулирование усеченной себестоимости, что предполагает отнесение на себестоимость единицы продукции только переменных затрат.

Третий фактор, имеющий большое значение в организации управления затратами по системе «директ-костинг» - маржинальный доход, определяемый, как разница между переменными затратами и выручкой от продажи товаров. Таким образом маржинальным доходом, полученным от реализации товаров, покрываются постоянные затраты предприятия. В свою очередь «директ-костинг» можно обозначить как отлаженную систему управленче-

ского учета, и эта система кроме учета и калькулирования, т.е. процесса получения данных о затратах, включает в себя и использование полученных данных для принятия решений, планирования и контроля. Но система директ-костинг имеет кроме преимуществ и собственные недостатки. Главное преимущество этой системы заключается в том, что на основе полученных данных можно принимать оперативные управленческие решения. В свою очередь это дает возможность снижения цен. Недостатком являются трудности в отделении постоянных расходов. Важной особенностью «директ-костинга» будет то, что благодаря ему можно анализировать взаимозависимости между объемом производства (продаж), затратами (себестоимостью) и доходом от основной деятельности (прибыли). Такой анализ называется маржинальный анализ, анализ безубыточности или CVP-анализ. В рамках маржинального анализа модели безубыточности (системы «Затраты-объем производства-прибыль») возможно определить влияние объема выпуска и реализации продукции на величину прибыли, а также определить объем продаж, начиная с которого возможно получение прибыли, и величины постоянных и переменных затрат, при которых возможно рентабельное производство продукции на предприятии. Маржинальный анализ или CVP (Cost-Volume-Profit) - это анализ соотношения между суммарными затратами (cost); объемом производства (volume); прибылью (profit).

Маржинальный анализ является одним из самых сильных инструментов, имеющих в распоряжении управленцев. Он помогает им понять взаимоотношения между ценой продукта, объемом или уровнем производства, удельными переменными затратами, совокупной суммой постоянных и смешанных затрат. Данный анализ является ключевым в процессе принятия многих управленческих решений, касающихся определения ассортимента выпускаемой продукции, объема производства, типа маркетинговой стратегии и т.д. Иными словами, маржинальный анализ позволяет сделать выводы, что произойдет, если изменятся один или несколько параметров производственного процесса.

Маржинальный анализ (анализ безубыточности) определяет точку, достигнув которой предприятие покрывает все свои издержки и прибыль равна нулю. Эта информация позволяет предприятию применить правильное построение ценообразования в условиях конкуренции, а также определить пределы безопасности деятельности предприятия.

Используя маржинальный анализ необхо-

димо помнить о допущениях, на которых основан анализ. Например, таких как:

1. Все затраты рассматриваются как постоянные, либо как переменные;
2. Переменные затраты на единицу продукции являются постоянными;
3. Постоянные затраты не изменяются вместе с изменениями объема производства;
4. Переменные затраты изменяются с объемом производства;
5. Проданная цена единицы товара является постоянной;
6. Объем производства является единственным фактором, влияющим на изменения затрат и доходов предприятия;
7. Ассортимент продукции, где производится ряд различных товаров или оказывается несколько видов услуг, является неизменным;
8. Объем производства равен объему реализации.

На основании приведенных допущений можно сделать следующие выводы:

- I. Маржинальный анализ связан с системой калькуляции по предельным затратам;
- II. Если продажи равны нулю, то тогда и материальный доход равен нулю. В результате предприятие понесет убыток, равный сумме постоянных затрат за этот период;
- III. Суммарные затраты уменьшаются или увеличиваются на величину удельных переменных затрат при каждом снижении и повышении соответственно на одну единицу продукции в объеме производства предприятия;

После покрытия суммарных постоянных затрат за счет контрибутивной маржи (маржинальный доход) увеличение выпуска товара на одну единицу приведет к росту общей суммы прибыли предприятия на сумму маржинального дохода. Удельный маржинальный доход - это разница между ценой и удельными переменными затратами.

Таким образом, финансовая информация для принятия решений и контроля за уровнем затрат может быть получена на основе маржинального анализа (анализа безубыточности производства). На первый взгляд, может показаться, что чем больше продукции предприятие продаст, тем больше получит прибыли. Да, это так, но на определенном временном отрезке, который будет ограничен количеством занятого производством персонала, производственными мощностями, объемами заключенных договоров на поставки необходимых для производства материалов. Допустим, что поставки необходимых материальных ценностей

предприятие может организовать в короткий срок, но привлечь квалифицированный персонал, а тем более увеличить производственные мощности в короткий промежуток времени невозможно. Поэтому модель безубыточности действует в течение ограниченного промежутка времени, обусловленного действующими производственными мощностями.

При проведении анализа безубыточности, прежде всего, необходимо выявить точку окупаемости [2], или *точку безубыточности* [3], которую в экономической литературе называют по-разному: критическая точка, точка перелома [4], точка равновесия [5], точка рентабельности, точка критического объема производства [6], точка безубыточного объема продаж [7].

Точка безубыточности - это такие объемы продаж, при которых компания обеспечивает возмещение всех затрат, т.е. полученным доходом покрывает все свои расходы, без получения прибыли. В этой точке компания не получает дохода от продаж, но и убытки тоже отсутствуют [8]. «В точке равновесия, - пишут Р. Энтони и Дж. Рис, - общая сумма затрат равна общей сумме выручки. Сама же точка равновесия имеет небольшое практическое значение, так как внимание обычно обращено на зону получения прибыли. При объеме реализации ниже точки равновесия, компания несет потери, при большем объеме получает прибыль» [9].

Объем производства - один из главных факторов изменения совокупных издержек, выручки от реализации, а также дохода от основной деятельности. Вот поэтому в управлении выпуском продукции большое значение имеет оценка реального выпуска продукции в пределах мощности производства, т.е. в границах «максимальный - минимальный» объем производства. Сопоставление с минимальным, безубыточным объемом позволяет оценить степень или зону «безопасности» компании и при отрицательном значении «безопасности» изменить условия производства, снять с производства отдельные виды продукции и тем самым снизить издержки или сократить производство продукции.

Сопоставление достигнутого объема выпуска с максимальным объемом, определяемым производственной мощностью компании, позволяет оценить возможности роста дохода при увеличении объема производства, если увеличатся спрос или доля компании на рынке. Отсюда важным управленческим решением является правильное обоснование производственной мощности компании и установление, при каких объемах выпуска продукции произ-

водство будет рентабельным, а при каких не будет давать дохода. Вот что пишет по этому поводу В.К.Радостовец: «Эта информация позволяет компании оценить свои возможности в ценообразовании в условиях конкуренции, определить предел «безопасности» своей деятельности» [4].

Имея такую информацию, руководство компании может управлять затратами производства при изменении конкуренции на рынке.

При анализе безубыточности необходимо определить критическую точку объема производства (продаж).

На основании вышеизложенного, можно определить следующую формулу безубыточности:

$$q_{кр} = \frac{C_{пз}}{d^m} \quad (1)$$

где $q_{кр}$ - критический объем производства или точка безубыточности;

$C_{пз}$ - совокупные постоянные затраты;

d^m - маржинальный доход.

Точку безубыточности в денежном выражении можно получить сразу, если сначала рассчитать коэффициент маржинального дохода. Он показывает, сколько тенге маржинального дохода получает предприятие с каждого тенге дохода. Чем больше коэффициент маржинального дохода, тем большая часть дохода остается на покрытие постоянных затрат и формирование чистой прибыли. Поэтому при постоянно высоких объемах предприятию выгоден высокий коэффициент маржинального дохода. Однако высокий коэффициент маржинального дохода свидетельствует о высокой чувствительности прибыли к колебаниям объема производства, а в условиях нестабильности рынка предприятие рискует получить убыток. Следовательно, оптимальное значение коэффициента маржинального дохода зависит от специфики конкретного предприятия и отрасли, в которой оно работает.

Рассмотрим пример применения маржинального анализа в системе управления затратами казахстанской компании ТОО «XXX», функционирующей в области строительства. Известно, что в анализируемом периоде компания ввела в эксплуатацию 1800,8 квадратных метров нежилого помещения на общую стоимость 178572 тыс. тенге, постоянные затраты на производство строительно-монтажных работ составили 24206 тыс. тенге, переменные затраты 127579 тыс. тенге.

В таблице 1 представлены данные по компании ТОО «XXX», необходимые для анализа критического объема производства.

Таблица 1. Исходные данные для маржинального анализа

Показатели	Сумма
Цена единицы продукции, тыс. тенге	178572
Ввод в эксплуатацию, м ²	1800,8
Постоянные затраты, тыс. тенге	24206
Общие переменные затраты, тыс. тенге	127579
Переменная себестоимость 1 м ² , тыс. тенге	70,85
Маржинальный доход, тыс. тенге	50993
Общие затраты, тыс. тенге	151784

Подставив в приведенные формулы исходные данные, определим критический объем производства, дохода (выручки) от реализации продукции, цену реализации, величину постоянных затрат и уровень минимального маржинального дохода.

Произведем расчет критического объема производства по формуле 1:

$$q = \frac{151784}{50993} = 3 \text{ строительных объекта}$$

Таким образом, для ТОО «ХХХ», критический объем строительного производства в натуральном выражении составляет 3 строительных объекта.

Точку безубыточности можно рассчитать также в денежном выражении. Для этого нужно умножить количество единиц продукции в точке безубыточности на цену единицы продукции: $3 \times 178572 = 535716$ тыс. тенге.

Т.е. при данных постоянных затрат предприятию необходимо получать доход в размере 535716 тыс. тенге для безубыточного производства, т.е. без прибыли.

Таким образом, маржинальный анализ является лучшим средством управления, когда предприятие стремится получить максимально возможную в данных условиях прибыль.

Резюме

Маржинальный анализ можно использовать при планировании целевого дохода и объемов производства на казахстанских предприятиях. Метод маржинального анализа позволяет в короткие сроки определить, какой объем продукции компании необходимо произвести и реализовать для получения желаемого объема прибыли в планируемом периоде. Очевидно, что доход от реализации продукции должен быть достаточно высоким и покрывать все издержки.

Источники:

1. Нурсеитов Э.О. Бухгалтерский учет в организациях/ Учебное пособие. - Алматы, 2006. -472 с.
2. Каверина О.Д. Управленческий учет: система, методы, процедуры - М.: Финансы и статистика.- 2003. - 350с.
3. Друри К. Введение в управленческий и производственный учет. Пер. с англ. (под ред. Мабапиной С.А.) – М.: Аудит, Юнити, 1998. – 146 с.
4. Радостовец В.К. Финансовый и управленческий учет в компании – Алматы: НАН «Центраудит», 1997
5. Вахрушина М.А. Бухгалтерский управленческий учет. – Москва: ЗАО Финстатинформ. -2000. - 365 с.
6. Николаева С.А. Учет затрат в условиях рынка: Система Директ-Костинг, Аналитика-Пресс - М.: 1998
7. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности компании: 4-е изд., перераб. и доп. - Минск: ООО «Новое знание», 2000. – 688 с.
8. Дюсембаев К.Ш., Сатенов Б.И. «Директ-костинг»: теория, методология и практика: Монография. – Алматы: Экономика, 2002. – 190 с.
9. Энтони Р., Рис Дж. Учет: ситуации и примеры: Пер. с англ. / Под ред. и с предисловием А.М.Петрачкова. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 560 с.