

НЕТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ИННОВАЦИИ. МАРЖИНАЛЬНЫЙ ПОДХОД

Обычно, когда речь идет об инновациях, чаще всего имеют ввиду технологические инновации, однако успешная работа предприятий в условиях рынка во многом определяется использованием новых подходов в управлении, организации и планировании их деятельности. Если технологические инновации - это или создание нового продукта или новой технологии, то инновации в планировании это новые подходы к методам планирования и использования его инструментов. Очень часто инновации в планировании означает отказ от существующих методов планирования на основе критического анализа их недостатков и предложения альтернативных методов. Цель инноваций в планировании приблизить рассчитываемые показатели к реальным результатам деятельности предприятия, чтобы на их основе менеджеры могли принимать правильные управленческие решения. Внедрение инноваций в планирование требует преодоления сложившихся динамических стереотипов и доказательства «ценности» новых подходов.

В условиях централизованной экономики опытные экономисты заявляли, что «благополучие предприятий лежит на кончике пера экономиста», но сводилось это к умению обосновать заниженный план. В системе жесткого распределения ресурсов и единой политики развития всего хозяйства не было необходимости развивать функции, связанные с изучением рынка и спроса. Это приводило к ориентации производства не на потребителя, а исключительно на план, порой оторванный от реальной действительности.

В условиях рынка основной чертой деятельности предприятия является ориентация на потребительский спрос, проведение соответствующей научно-технической, инновационной политики, стремления к нововведениям. Гибкость в управлении, способность и умение быстро перестроиться, не упустить новые возможности сегодня могут быть более важными, чем прямая экономия управленческих затрат.

Характерная особенность современного периода развития экономики в постсоветских странах состоит в том, что система централизованного управления, действовавшая раньше, полностью разрушена, а механизм рыночного регулирования общественного производства только начинает зарождаться. Если раньше деятельность предприятий, регулировалась и поддерживалась целой системой центральных органов управления (Госплан, Госкомцен, многочисленные министерства и ведомства), которые издавали соответствующие инструкции и методики, то теперь предприятия остались с неопределенной внешней средой, непредвиденным поведением других субъектов рыночной деятельности. В этих условиях наблюдается снижение интереса к планированию, поскольку планы, даже если они составляются, очень скоро теряют связь с реальностью. Но все проходит, пройдет и период «бурного развития дикого капитализма», и успех предприятий во многом будет зависеть от правильного понимания рыночных процессов, грамотного, научно-обоснованного составления стратегических и текущих планов. Не имея четко определенных реальных целей, перечня ресурсов, необходимых для их достижения, достаточно точного прогнозирования результатов деятельности, современные предприятия просто не смогут выжить в условиях жесткой конкуренции товаропроизводителей.

Переход к рыночной экономике требует кардинального пересмотра требований к самой технологии разработки планов. Рыночной экономике, как известно, присуща высокая степень неопределенности. Эта ситуация усугубляется непрерывно продолжающимися, зачастую непредсказуемыми изменениями в экономической, политической и социальных сферах. В этих условиях методы планирования должны постоянно совершенствоваться в соответствии с изменяющимися условиями рыночной среды, они должны обеспечивать непрерывный процесс приспособления и быстрого реагирования на изменения конъюнктуры. С этой целью в практику планирования нужно решительно внедрять рыночные инструменты планирования. В то же время делать это стоит не бездумно, слепо копируя методы, описанные в отечественной и переводной литературе, а четко соотнося их с реальными условиями работы предприятий.

В этой связи теории, методы и инструменты, описанные в литературе, с точки зрения их реализации при разработке планов можно разбить на две группы:

первая группа – это теории, методы, которые позволяют познать сущность рыночных отношений, сложное взаимодействие их составляющих элементов. Эти методы позволяют понять, как рынок стихийно, независимо от нашего сознания формирует спрос и предложение, цены и т.п. Это знание помогает предпринимателем принимать обоснованные решения в уникальных и неповторяющихся обстоятельствах. Причем решения принимаются скорее на интуитивном уровне, чем на формальном, поддающимся точным расчетам;

вторая группа – это теория, методы, инструменты, которые можно использовать в так называемом формальном планировании, основанном на достаточно точных расчетах для принятия управленческих решений.

Между тем, в экономической литературе (в том числе и учебной) не акцентируют внимание на этих различиях, и всю гамму имеющихся методов и инструментов рекомендуют к непосредственному формальному планированию, для принятия конкретных управленческих решений.

Проведенный анализ методов и инструментов, рекомендуемых к применению в рыночной экономике, показал, что многие из них имеют весьма ограниченный характер применения, а их использование без этих ограничений может привести к получению искаженной информации и соответственно, принятию ошибочных управленческих решений.

Очень важно также преодолеть динамические стереотипы, сложившиеся в условиях централизованной экономики. Характерной чертой административно-плановой экономики была оценка деятельности предприятия по стоимостным показателям (товарная продукция, себестоимость, производительность труда и т.п.) и планирование «от достигнутого уровня». Поэтому базой отсчета были показатели отчетного (базового) года. Именно они были той базой, изменения которой директивно закладывались в планы по снижению себестоимости продукции, повышению производительности труда или роста объема реализации. Поскольку условия планового и базового года по многим параметрам были несопоставимы, расчет велся по так называемым «факторам». Сложность расчетов, взаимовлияние факторов зависящих и независящих от работы предприятия, невозможность реального проведения ряда расчетов (переходящая экономия и удорожание) часто приводило к тому, что экстраполяция прошлых результатов существенно искажала показатели плана. Главная цель этих расчетов была необходимость определить результаты зависящие и независящие от деятельности предприятия для экономического стимулирования последних путем создания фондов экономического стимулирования. И хотя главная цель этих расчетов потеряла свой смысл, поскольку

у самостоятельных предприятий вся прибыль за вычетом налогов остается в их распоряжении, во многих монографиях и учебниках издающихся в России и Украине в последние годы до сих пор предлагаются методы расчета производительности труда, снижение себестоимости и планирования прибыли по факторам.

При составлении бюджетов (смет) западные специалисты (в основном по управленческому учету) рассматривают два метода разработки: приростное бюджетирование и бюджетирование с нуля. Приростные бюджеты формируются на основе текущих бюджетов и предполагаемых событий и изменений, которые как ожидается, произойдут до конца следующего бюджетного периода. Проще говоря, отдельные бюджетные сметы корректируются с учетом роста объема производства, изменения цен и т.п. Нетрудно заметить, что «приростные бюджеты» это по сути аналог планирования по факторам от достигнутого уровня базисного года. «Использование приростных бюджетов, - отмечает А.Апчерч, - может сформировать у менеджеров убежденность в том, что затраты прошлого периода оправданы и оснований для их пересмотра нет (1, с.596).

«Бюджетирование с нуля» один из способов избежать проблем приростного бюджетирования, основным его постулатом выступает независимость плановых уровней расходов от их предыдущих значений. Однако использование громоздкой системы «бюджетирование с нуля» при составлении годовых бюджетов может привести к серьезным проблемам и увеличению затрат управленческого труда. К тому же бюджетирование «с нуля» не подходит к планированию технологических затрат изменяющихся пропорционально объему производства.

Следует отметить, что недостатки бюджетов рассчитанных по методике предлагаемых специалистами по управленческому учету является то, что они не учитывают, что затраты под влиянием научно-технического процесса должны периодически снижаться, а иногда по некоторым позициям возможно повышаться. Считается, что этих недостатков лишена система «кайзен-костинг» (или кайзен-бюджет). Система кайзен-костинг существенно отличается от традиционно применяемой специалистами управленческого учета системы «стандарт кост». Цель калькуляции кайзен состоит в достижении заданного уровня затрат, который постоянно корректируется в сторону – его дальнейшего уменьшения (2, с. 562). Однако применение калькуляции кайзен ведет преимущественно к постоянным или приростным, а не радикальным улучшениям процессов.

В условиях необходимости инновационного развития предприятия процедуры планирования должны обеспечивать непосредственную связь показателей плана с внедрением новой техники, технологии, обновлением продукции, улучшением организации и труда. Для того, чтобы закрепится на рынке, завоевать его новые сегменты, предприятия должны ставить конкретные цели на будущее и уже исходя из этих целей (конечного результата) планировать промежуточные результаты. Этот метод получил название **интерполяционного метода**.

В общем виде интерполяционный метод планирования должен иметь следующие этапы.

1. На основе прогноза сбыта составляется план продаж, который должен быть взаимосвязан с планом производства продукции.

2. На основе плановой производственной программы и нормативной базы на начало планового периода разрабатывается нормативная себестоимость продукции на начало планового периода в виде калькуляций по отдельным видам продукции «методом величины покрытия» (**маржинальная калькуляция**), то есть только по переменным затратам. Условно-постоянные затраты рассчитываются в целом по предприятию. Уже на этом этапе следует по видам продукции и в целом по

предприятию рассчитывать **маржинальную прибыль** (разница между ценою и переменными затратами) и **коэффициент маржинальной прибыли** (отношение маржинальной прибыли к цене). Разница между общей маржинальной прибылью и постоянными затратами и есть **величина прибыли** исходя из нормативной на начало планового периода.

3. Исходя из задач стратегического плана определяется величина **целевой прибыли**. Для этого рассчитывается потребность предприятия **в чистой прибыли**. Эта величина рассчитывается исходя из потребности предприятия по каждому элементу затрат (производственное развитие, выплата дивидендов и т.п.).

4. Чтобы выйти на плановую величину прибыли (исходя из установленного объема продаж) необходимо рассчитать **плановую себестоимость продукции**. Последняя определяется как разница между объемом реализованной продукции и целевой суммой прибыли.

5. Разница между себестоимостью продукции на начало планового периода (года, квартала) и плановой себестоимостью продукции является основанием для разработки заданий по снижению переменных затрат (сырья, материалов, прямой заработной платы и т.п.) и условно-постоянных затрат, которые должны быть включены в план повышения эффективности производства. Если этих мероприятий недостаточно для достижения целевой прибыли, следует рассчитать, для включения в план, дополнительный целевой объем производства и реализации по отдельным видам продукции (желательно в первую очередь по изделиям с наибольшим коэффициентом маржинальной прибыли).

6. На последнем этапе целесообразно составлять в одном документе три калькуляции себестоимости продукции (маржинальной, производственной и полной), используя для распределения постоянных затрат маржинальную прибыль.

Однако реализаций этой, на первый взгляд, простой схемы требует пересмысливания некоторых устоявшихся подходов, преодоления стереотипов сложившихся в системе планирования времен централизованного управления экономикой, а также влияния на проблемы планирования действующей на Украине системы бухгалтерского учета (стандарты бухгалтерского учета), а также работ по управленческому учету известных зарубежных и отечественных ученых пытающихся подменить планирование системой управленческого учета. Важное место в решении этих проблем принадлежит роли, месту и методам расчета себестоимости по видам продукции. В период централизованного управления экономикой полная себестоимость продукции была основным элементом в управлении затратами и прибылью, к тому же она служила базой для централизованного установления цен.

Стандартами бухгалтерского учета Украины не предусматривается учет полной себестоимости по видам продукции. Возникает вопрос, а нужен ли расчет этих показателей с позиции планирования?

Промышленные предприятия производят расчеты полной себестоимости с целью, во-первых, определить прибыль в целом по предприятию и во-вторых, рассчитать рентабельность по видам продукции, в-третьих, обоснование цены на продукцию, и в четвертых – сравнения себестоимости с предложенной ценой и по возможности с величиной полной себестоимости продукции у конкурентов.

В условиях рыночной экономики первые три задачи не требуют расчета полной себестоимости по видам продукции. Для расчета прибыли в целом по предприятию нет необходимости распределять накладные затраты и рассчитывать полную себестоимость по видам продукции, так как ее величину можно рассчитать как разницу маржинальной прибыли в целом по предприятию и постоянным затратам (ПЗ);

$$ПР = \sum_{i=1}^n ПМ_i - ПЗ \quad (1)$$

В случае изменения ситуации (изменения цен, масштабов производства по отдельным видам продукции и т.п.) в эту величину легко можно внести изменения без перераспределения постоянных затрат.

Использование маржинального подхода позволяет решать проблему и ассортиментной политики предприятия. С этой целью достаточно по каждому виду продукции рассчитать коэффициент маржинальной прибыли:

$$K_{мп_i} = \frac{ПМ_i}{Ц_2} \quad (2)$$

Коэффициент маржинальной прибыли (или маржинальная рентабельность) отражает потенциальную рентабельность по видам продукции и в отличие от рентабельности рассчитанной исходя из полной себестоимости по видам продукции не искажается с помощью традиционных методов распределения накладных затрат.

Действительно большинство предприятий до сих пор используют полную себестоимость по видам продукции в целях ценообразования. Это на первый взгляд, учитывая сложившиеся динамические стереотипы в сознании наших специалистов, выглядит самой серьезной причиной для расчета полной себестоимости изделий. Однако и здесь есть серьезные возражения по такому затратному подходу. Естественно, что базировать цены на себестоимости рассчитанной с учетом распределения постоянных затрат традиционными методами нельзя, так как показатели самой себестоимости сильно искажены неадекватным распределением постоянных затрат. Но это не единственная и не основная причина, неприемлемости такого подхода. Дело в том, что себестоимость по видам продукции показатель весьма динамичный и во многом определяется степенью загрузки производственных мощностей предприятия, то есть зависит от объемов производства, и поэтому цена, рассчитанная по такой затратной базе будет или очень завышенной или наоборот заниженной.

Выход из этой ситуации предлагают сторонники «ценностного подхода». Для того, чтобы измерить «ценность» нового продукта для потребителя необходимо решить две задачи. Первая, определить цену ниже которой продавать товар не следует» (3, с.47). Вторая – определить цену выше которой товар не будет представлять ценность для потребителя и он откажется от сделки. В то же время как определить цену, ниже которой товар продавать не следует, сторонники активного ценообразования в своих работах не раскрывают. Между тем, не определив нижний предел цены, нельзя обоснованно распределить «ценность продукта» между изготовителем и потребителем продукта, что лежит в основе концепции активного ценообразования. По поводу учета полных затрат сторонники активного ценообразования высказываются кратко и категорично. «Если при установлении цены исходят из полных затрат, - утверждают Р.Долан и Г.Саймон, - как это имеет место на практике, - цена определяется постоянными затратами, а это логически неверно» (3, с.46).

Таким образом, проблема состоит в то, чтобы определить цену таким образом, чтобы в этом процессе не учитывали постоянные затраты. И эта проблема тоже может быть решена с позиции маржинального подхода с помощью следующей формулы:

$$Ц_n = \frac{P}{1 - K_{м}} \quad (3)$$

где: P – переменные затраты на единицу новой продукции;

Расчет первоначальной цены по этой формуле обеспечивает по сравнению с заменяемой продукцией одинаковую массу маржинальной прибыли, а следовательно и прибыли. Это не затратный подход, так как в расчете не учитываются постоянные затраты, но при этом маржинальная прибыль заложенная в эту цену обеспечивает такие же покрытия постоянных затрат, как и цена заменяемой продукции.

Что же касается расчета полной себестоимости по видам продукции, с целью сравнения с предложенной ценой и затратами на аналогичную продукцию у конкурентов, то это действительно важная задача, так как позволяет оценить реальную прибыльность по видам продукции и может послужить основой для коррекции политики ценообразования. Допустим, если затраты по продукту существенно ниже чем у конкурентов (преимущество в затратах), то это конкурентное преимущество может быть основанием для установления более низких цен с целью вытеснения конкурентов и захвата большей доли рынка.

Однако решения этой задачи опять упирается в несовершенство традиционных методов распределения постоянных затрат существенно искажающих реальную себестоимость по видам продукции. Нерешаемость этой проблемы сводит к нулю все возможности реального управления затратами и прибылью.

В связи с этим можно сформулировать требования к методу распределения постоянных затрат.

1. Он должен быть очень прост, не требовать больших затрат для расчета, а при необходимости и перерасчета.

2. Обеспечивать достаточно точную сравнительную оценку прибыльности и рентабельности отдельных изделий.

3. Обеспечивать распределение всех условно-постоянных затрат.

4. Он должен быть многофункциональным, то есть позволять не только распределять постоянные затраты по изделиям, но и непосредственно рассчитывать прибыль, рентабельность, «точки безубыточности» по конкретным изделиям и «безубыточный оборот в целом по предприятию».

5. Критерием обоснованности метода должно быть то, что с позиций «безубыточного оборота», величина последнего должна совпадать с суммой «безубыточных оборотов» по отдельным изделиям, рассчитанных с помощью распределения постоянных затрат.

Таким образом проблему распределения постоянных затрат следует рассматривать не изолированно, а как составную часть «концепции маржинального подхода» в системе «взаимосвязь затрат, объема реализации и прибыли» (CVP). Только с этой позиции и соблюдения приведенных выше требований можно получить информацию, необходимую для управления затратами и прибылью.

Анализ взаимозависимостей в системе «CVP» по мнению многих отечественных и зарубежных экономистов является одним из наиболее эффективных средств планирования и прогнозирования деятельности предприятия. Ключевым элементом в системе «CVP» является «точка безубыточности», которая рассчитывается путем деления постоянных затрат на маржинальную прибыль изделия. Из формулы расчета «точка безубыточности» можно вывести ряд новых формул позволяющих осуществлять любые варианты расчета (изменять цену, переменные и постоянные затраты, объем заказа). Однако реальные возможности этой системы весьма ограничены. «Модель «затраты» / объем выпуска / прибыль», - утверждает А.Апчерч, - предполагает один вид продукции (услуг) или структура ассортимента продукции неизменна при любых объемах выпуска выше нуля. (1,с.173).

Таким образом множество вариантов можно рассчитать только если выпускается один вид продукции. И в таком виде система «CVP» бесполезна для условий многономенклатурного производства. Слабым звеном в системе «CVP» являются постоянные затраты, точнее проблема их распределения между видами продукции. В своих работах мы давно предложили метод распределения постоянных затрат пропорционально маржинальной прибыли. Это метод полностью отвечает высказанными выше требованиям к распределению постоянных затрат, но в этой статье мы хотим подойти с принципиально новых позиций к вопросу сущности распределения постоянных затрат, месте «коэффициента безубыточности» в система «CVP» для многономенклатурного производства и на этой основе обосновать правомерность использования маржинального подхода к гибкому управлению затратами и прибылью.

Вернемся к система «CVP». Основными элементами системы являются: объем производства продукции (В), сумма переменных затрат по предприятию (ИП), маржинальная прибыль (М), постоянные затраты (ПЗ), прибыль до налогообложения (ПР). Причем маржинальную прибыль можно рассчитать двумя способами:

$$M = B - ИП, \quad (4) \quad \text{и} \quad M = ПЗ + ПР, \quad (5)$$

Рассматривая первый способ, сразу отметим, что здесь маржинальная прибыль прямо пропорционально зависит от изменения величины выручки и переменных затрат. Такой зависимости нет во втором способе расчета маржинальной прибыли. Маржинальная прибыль здесь не зависит от величины постоянных затрат. Если первый способ характеризует **метод расчета** маржинальной прибыли, то второй ее **функциональное назначение – покрытие постоянных затрат**. Если допустим «коэффициент безубыточности» (отношение постоянных затрат к маржинальной прибыли) равен 0,7, то это означает, что маржинальная прибыль семидесятью процентами своей величины полностью покрыла постоянные затраты, а остальные 30% пошли на формирование прибыли. Допустим, что по какой-то причине возросли постоянные затраты и «Кб» стал равен 0,8, то это не означает, как следовало бы из формулы (9), что возрастет и маржинальная прибыль. Просто в этой ситуации на покрытие постоянных затрат потребуется уже 80% маржинальной прибыли и уже лишь 20% пойдут на формирование прибыли. Что произойдет, если за счет роста объема реализации возрастет маржинальная прибыль? В этой ситуации наоборот потребуется соответственно меньшая ее доля на покрытие постоянных затрат и увеличится доля на формирование прибыли. **Точно такие же процессы происходят и на уровне отдельных видов продукции.**

На поверхности наблюдается следующее явление, - любой метод распределения постоянных затрат как-бы делит маржинальную прибыль по видам продукции на постоянные затраты и прибыль. Возможно разработчики и исполнители традиционных методом распределения затрат, а также и метода ABC и не подозревают об этом, но в этом легко убедиться сложив постоянные затраты и прибыль (убыток) по конкретным изделиям и в итоге обязательно получим маржинальную прибыль.

Однако на самом деле маржинальная прибыль по видам продукции не делится на постоянные затраты и прибыль, она остается неизменной как разница между ценой и переменными затратами. На самом деле происходит процесс не «деления постоянных затрат между видами продукции», а «**покрытие**» маржинальной прибылью изделия приходящихся на его долю постоянных затрат в целом по предприятию.

Такой подход принципиально по-новому ставит и проблему распределения постоянных затрат. Нет необходимости отслеживать причинно-следственные связи

между величиной постоянных затрат и прямой оплатой труда, материальными затратами, станко-часами и т.п., поскольку для большей части постоянных затрат ее просто не существует. Каждое изделие в соответствии с величиной его маржинальной прибыли берет на себя покрытие постоянных затрат в строго определенной пропорции в соответствии с «коэффициентом безубыточности».

Таким образом, предлагается принципиально новый подход к «вечной» проблеме распределения постоянных затрат. **А именно, речь должна идти не о распределении постоянных затрат, а о покрытии маржинальной прибылью постоянных затрат как в целом по предприятию, так и по каждой группе изделий.**

К такому функциональному назначению маржинальной прибыли можно подойти с позиции фонологии. Так многие авторы вместо термина маржинальная прибыль для обозначения этого показателя используют термины, - «вклад», «величина покрытия». Отсюда следует полагать, что своей маржинальной прибылью изделие вносит «вклад» в «покрытие постоянных затрат».

Но само по себе покрытие постоянных затрат, а в итоге как бы их распределение по видам продукции не представляет особого аналитического интереса. Главное в содержании понимания этого процесса состоит в том, что он позволяет по новому подойти к гибкому управлению затратами и прибылью в условиях многономенклатурного производства.

Выводы: маржинальный подход позволяет без особых затрат решать задачи определения величины прибыли в целом по предприятию, рассчитывать сравнительную рентабельность по видам продукции как инструмент управления ассортиментом продукции, обеспечить антизатратный подход к формированию первоначальной цены и по новому подойти к формированию полной себестоимости по видам продукции, что в итоге расширяет возможности гибкого управления затратами и прибылью.

Литература

1. Апруч А. Управленческий учет: принципы и практика: Пер. с англ. / Под ред. Я.В.Соколова, И.А. Смирновой. – М.: Финансы и статистика. 2002. – 252 с.
2. Аткинсон, Энтони А., Бинкер, Раджив Д., Каплан, Роберт С., Янг, Марк. Управленческий учет, 3-е издание.: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – с. 878.
3. Долан Р. Дж. Саймон Р.К. Эффективное ценообразование. – М.: Экзамен, 2005. – 416 с.