

## Повышение конкурентоспособности региональных предприятий на основе системы контроллинга

© 2007 Л.В. Антонов

Российский государственный гуманитарный университет

Статья посвящена процессу внедрения контроллинга на предприятии "Каменный век". Описываются результаты и полученный эффект от данного внедрения.

Функции контроллинга в части анализа для роста конкурентоспособности организаций направлены на рост маржинального дохода, обеспечение оптимального сочетания постоянных и переменных расходов, повышение эффекта операционного рычага, рост финансовой устойчивости и в конечном итоге на оптимум сопряженного эффекта.

Предлагаемая схема операционного анализа в широком понимании, включающая три самостоятельных анализа, позволяет более точно определить самое конкурентоспособное предприятие не по одному показателю, а исходя из серии расчетов.

На первом этапе предлагается рассчитывать финансовый леверидж, который будет ориентиром для дальнейшего анализа по применению операционного анализа в системе контроллинга.

В целом использование финансового рычага является одной из главных составляющих формирования эффективной финансовой политики фирмы для решения как текущих, так и стратегических задач.

Функции контроллинга заключаются в отслеживании оптимального уровня заемного капитала и, соответственно, в поддержании конкурентоспособности фирмы.

Принятая норма безопасного заемного капитала составляет 40-50%, и если она превышает, то имеется опасность, что банк может повысить проценты за кредит, это приведет к снижению прибыли, т.е. возрастает финансовый риск. При этом существует тенденция, что с ростом заемного капитала увеличиваются рентабельность собственного капитала и эффект финансового левериджа.

Через соотношение заемного и собственного капитала осуществляется связь с налогом на прибыль и процентом за кредит, и регулирование этих параметров приводит к оптимальному результату. В одном случае, если предприятие имеет достаточный уровень прибыли и может платить высокие проценты за кредит, то для него возможен высокий удельный вес заемного капитала. В том случае, если прибыли недостаточно, структура капитала должна меняться в сторону увеличения доли собственного капитала,

и тогда величина прибыли возрастает и, соответственно, повышаются налоги на прибыль.

Следующим этапом проводимого сравнительного анализа является определение эффекта операционного рычага.

Организации с относительно более высоким эффектом операционного рычага рассматриваются как более рискованные с позиции производственного риска. Под последним понимается риск неполучения валового дохода, т.е. возникновения ситуации, когда организация не может покрыть свои расходы производственного характера. Здесь и должен сказать свое слово контроллинг.

Считается, что пространственное сравнение уровней эффекта возможно только для предприятий с одинаковым базовым уровнем.

*Наиболее приоритетным среди составляющих аналитических исследований является значение операционного рычага. Положительное воздействие операционного левериджа начинает проявляться лишь после того, как организация преодолела точку безубыточности своей операционной деятельности.* Это связано с тем, что организация должна возместить свои постоянные операционные затраты независимо от конкретного объема реализации продукции, и чем выше сумма постоянных издержек и коэффициент операционного левериджа, тем позже при прочих равных условиях оно достигнет точки безубыточности своей деятельности.

Бесконтрольное увеличение постоянных затрат невозможно, так как если при этом сократится выручка от реализации, то организация понесет большие потери в прибыли. Таким образом, чтобы обеспечить прибыльность своей деятельности, организации с малой долей постоянных затрат могут производить относительно меньше продукции, чем организации с большей долей постоянных затрат. Финансовые результаты организации с низким уровнем постоянных затрат в меньшей степени зависят от изменения объема производства. Организация же с высокой долей постоянных расходов вынуждены в значительно большей мере опасаться снижения объемов производства и реализации.

*Наибольшее положительное воздействие операционного левериджа достигается в поле, максималь-*

но приближенном к точке безубыточности после ее преодоления. По мере дальнейшего наращивания объема реализации продукции и удаления от точки безубыточности эффект операционного леввериджа начинает снижаться.

Механизм операционного леввериджа имеет и обратную направленность - при любом снижении объема реализации продукции, еще в большей степени будет уменьшаться размер прибыли.

На практике задача максимизации массы прибыли сводится к определению такой комбинации затрат, при которой прибыль наивысшая из всех возможных вариантов.

Чем выше величина постоянных расходов и их отношение к переменным расходам, тем нагляднее проявляется тенденция к снижению эффекта финансового рычага и прибыли. Но влияние финансовых расходов (процентов за кредит) может изменить результаты, и тогда скажется влияние составляющей финансового рычага. Значительное влияние оказывает также маржинальный

доход, т.е. его значение проявляется за счет абсолютной величины переменных расходов.

Именно определение маржинального дохода является третьим самостоятельным анализом в системе анализа и контроллинга.

Далее проводится анализ прибыли, исследуется зависимость и взаимосвязь операционного анализа с финансовым рычагом.

В качестве объекта анализа эффективного функционирования в рамках системы контроллинга нами были взяты региональные предприятия промышленности стройматериалов Центрального экономического района - ОАО "Спецстройбетон ЖБИ-17", г. Москва, ОАО "342 Механический завод", г. Домодедово Московской области, деятельность которых - производство изделий из бетона, ОАО "Каменный век", г. Рязань - производство тротуарной плитки и бордюрного камня и ООО «Приокский комбинат ХК "Кротберс"», г. Касимов Рязанской области - производство кирпича, черепицы и прочих строительных материалов из обожженной глины.

**Таблица 1. Расчет эффекта финансового леввериджа по организациям промстройматериалов за 2003 - 2004 гг., млн. руб.**

№ п/п		2003 г.				2004 г.			
		ОАО "Спецстройбетон ЖБИ-17", г. Москва	ОАО "342 Механический завод", Московская обл., г. Домодедово	ОАО "Каменный век", г. Рязань	ООО «Приокский комбинат ХК "Кротберс"», Рязанская обл., г. Касимов	ОАО "Спецстройбетон ЖБИ-17", г. Москва	ОАО "342 Механический завод", Московская обл., г. Домодедово	ОАО "Каменный век", г. Рязань	ООО «Приокский комбинат ХК "Кротберс"», Рязанская обл., г. Касимов
1	Сумма активов	518,2	245,2	25,7	8,4	487,5	185,8	34	9,0
2	Сумма собственного капитала	316,2	212,5	4,2	-0,4	295,3	115,9	11	-0,3
3	Сумма заемного капитала	202	32,7	21,5	8,7	192,2	69,9	23	9,3
4	Прибыль до налогообложения и уплаты процентов	75,6	7,2	3,91	0,47	4,7	21,7	8,3	0,53
5	Экономическая рентабельность активов, %	14,6	2,9	15,2	5,6	0,9	11,7	24,4	5,9
6	Средний уровень платы по кредитам, %	11	1	2,3		8	2	0,9	-
7	Проценты за кредит	22,3	2,3	0,5	-	16	1,3	0,2	-
8	Прибыль до налогообложения с учетом, процентов за кредит	53,3	4,9	3,41	0,47	-11,3	20,4	8,1	0,53
9	Ставка налога на прибыль, %	24	24	24	24	24	24	24	24
10	Налог на прибыль	19,1	1,7	0,11	0,58	9,4	5,1	1,72	0,44
11	Чистая прибыль	34,1	3,3	3,31	-0,10	-20,9	15,3	6,27	0,09
12	Рентабельность собственного капитала, %	10,8	1,6	78,8	25	-7,0	13,2	57	-30
13	Эффект финансового леввериджа, %	1,75	22,2	57,2	-92,3	-3,5	4,45	35,5	-139

Как следует из расчетов (табл. 1), по организациям промстройматериалов положительная тенденция экономических результатов наблюдается на двух предприятиях - ОАО "342 Механический завод" и ОАО "Каменный век". Чистая прибыль на первом предприятии увеличилась за год на 12 млн. руб., или в 5 раз, а на втором, соответственно, - на 2,96 млн.руб., или в 2 раза.

Положительная тенденция наблюдается также на ООО «Приокский комбинат ХК "Кротберс"», г. Касимов Рязанской области, но это предприятие имеет отрицательный собственный капитал, что вызвано непокрытым убытком прошлых лет. Эффект финансового левериджа на ОАО "342 Механический завод" в 2003г. со-

ставил 22,2%, а в 2004 г. - 4,45%, на ОАО "Каменный век", соответственно, - 57,2% и 35,5%. Это уменьшение связано с изменением структуры собственного и заемного капитала. Если на первом предприятии заемный капитал составляет 38%, то на втором - 68%, снизился по сравнению с 2003 г. на 16 пунктов. Но надо отметить, что рост чистой прибыли и уменьшение удельного веса заемного капитала на ОАО "Каменный век" свидетельствуют об устойчивом финансовом положении предприятия.

Поскольку интересы акционеров прежде всего обращены на показатель рентабельности собственного капитала, так как именно он является образующим дивидендных выплат, а также с уче-

**Таблица 2. Расчет эффекта операционного рычага по организациям промстройматериалов за 2003-2004 гг., млн. руб.**

	2003 г.				2004 г.			
	ОАО "Спецстрой бетон ЖБИ-17", г. Москва	ОАО "342 Механический завод", Московская обл., Домодедово	ОАО "Каменный век", г. Рязань	ООО «Приокский комбинат ХК Кротберс», Рязанская обл., г. Касимов	ОАО "Спецстрой бетон ЖБИ-17", г. Москва	ОАО "342 Механический завод", Московская обл., Домодедово	ОАО "Каменный век", г. Рязань	ООО «Приокский комбинат ХК Кротберс», Рязанская обл., г. Касимов
Объем реализации факт., ед.	1181839	216296	105972	47738	979640	277500	139492	50000
Темп изменения объема реализации, %					82,8	128,3	131,6	104,7
Выручка от реализации факт.	1028,2	175,2	19,18	21,1	1077,6	277,5	41,48	36,3
Цена факт., руб.	870	810	181	442	1100	1000	297	725
Переменные расходы на единицу продукции факт.	352	216	77	151	419	260	137	262
Условно-переменные расходы	416,3	46,7	8,17	7,2	410,9	72,2	19,1	13,1
Условно-постоянные расходы	457,8	121	4,4	7,8	451,8	181	10,23	14,3
<b>Условно-постоянные расходы на 1 руб. условно-переменных</b>	<b>1,1</b>	<b>2,59</b>	<b>0,54</b>	<b>1,08</b>	<b>1,11</b>	<b>2,51</b>	<b>0,54</b>	<b>1,09</b>
Удельный вес условно-постоянных расходов, %	52,4	72,2	35	52	52,3	71,5	35	52,1
<b>Себестоимость</b>	<b>874,1</b>	<b>167,7</b>	<b>12,56</b>	<b>15,0</b>	<b>862,7</b>	<b>253,2</b>	<b>29,33</b>	<b>27,4</b>
<b>Общая величина затрат</b>	952,6	168	15,27	20,63	1072,9	255,8	33,18	35,77
<b>Валовой доход или прибыль до налогов и уплаты процентов</b>	75,6	7,2	3,91	0,47	4,7	21,7	8,3	0,53
Темп изменения валового дохода, %					6,2	301,4	212,3	112,8
Эффект операционного рычага					0,075	2,35	1,62	1,077

том роста активов и рентабельности активов наиболее предпочтительным для организации, которая чувствует себя достаточно уверенно и имеет стабильные обороты, является управление в ОАО «Каменный век». Расчет эффекта операционного рычага приводится в нижеследующей таблице (табл. 2).

Как следует из анализа операционного рычага (табл. 2), наибольшее значение эффекта операционного рычага в 2004 г. наблюдается у предприятия ОАО «342 Механический завод», т.е. 23,5%; именно у этого предприятия также и один из самых высоких уровень условно-постоянных расходов на 1 руб. расчетных переменных расходов - 2,9 руб. Следовательно, ОАО «342 Механический завод» более всех предприятий чувствительно к изменениям объема производства, что видно и по размеру изменения валового дохода.

Соответственно, наименьшее значение эффекта операционного рычага в ОАО «Спецстройжелезобетон ЖБИ-17» - 0,7%, что связано у последнего с темпами снижения валового дохода при достаточном высоких уровнях условно-постоянных затрат.

**Таблица 3. Маржинальный анализ по организациям промстройматериалов за 2003-2004 гг., млн. руб.**

	2003 г.				2004 г.			
	ОАО "Спецстройбетон ЖБИ-17", г. Москва	ОАО "342 Механический завод", Московская обл., г. Домодедово	ОАО "Каменный век", г. Рязань	ООО «Приокский комбинат ХК Кротберс», Рязанская обл., г. Касимов	ОАО "Спецстройбетон ЖБИ-17", г. Москва	ОАО "342 Механический завод", Московская обл., г. Домодедово	ОАО "Каменный век", г. Рязань	ООО «Приокский комбинат ХК Кротберс», Рязанская обл., г. Касимов
Выручка от реализации факт.	1028,2	175,2	19,18	21,1	1077,6	277,5	41,48	36,3
Условно-постоянные расходы, включая налоги	457,8	121	4,4	7,8	451,8	181	10,23	14,3
Маржинальный доход (выручка - переменные затраты)	611,9	128,5	11,01	13,9	666,7	205,3	22,38	23,2
Коэффициент валовой маржи (маржинальный доход/выручка)	0,595	0,733	0,574	0,659	0,619	0,740	0,540	0,639
Порог рентабельности (безубыточности) постоянные затраты/коэффициент валовой маржи	769,4	165	7,67	11,8	729,9	244,6	18,9	22,4
Запас финансовой прочности (выручка - порог рентабельности)	258,8	10,2	11,51	9,3	347,7	32,9	22,58	13,9
Запас финансовой прочности, % финансовый запас/выручка	25,1	5,8	60	44,1	32,3	11,9	54,4	38,3

На ОАО «Каменный век» эффект операционного рычага составил 16,2%. Эта величина показывает, что при увеличении объема производ-

ства на 31% валовой доход растет на 16%. У ООО «Приокский комбинат ХК «Кротберс»» эффект операционного рычага составил 10,8 % (при изменении объема на 5%). В этом случае миссия контроллинга будет заключаться в том, чтобы найти возможность увеличения эффекта операционного рычага, прежде всего в ОАО «Спецстройжелезобетон ЖБИ 17», например за счет снижения переменных расходов на единицу продукции.

Таким образом, из данных табл. 2 следует, что наиболее успешным может быть признано положение в компании ОАО «342 Механический завод», где наиболее высокий уровень отношения постоянных и переменных расходов и, соответственно, эффект операционного рычага. Но при этом следует признать неплохими показатели и на ОАО «Каменный век», т.е. эти компании, по данным операционного рычага, имеют наиболее выгодные конкурентные преимущества.

В нижеследующей таблице (табл. 3) приводится маржинальный анализ по предприятиям за 2003 -2004 гг.

Как следует из данных табл. 3, наиболее высокий порог рентабельности, определяемый как отношение постоянных затрат к коэффициенту

валовой маржи, у ОАО «Спецстройбетон ЖБИ - 17» - 769 и 729,9 млн.руб. , что связано с высокими объемами выручки относительно других предприятий. Соответственно, самый низкий порог рентабельности у ОАО «Каменный век» - 7,7 в 2003г. и 18,9 млн. руб. в 2004 г. За порогом рентабельности предприятия получают прибыль, и чем выше этот порог, тем труднее его преодолеть, т.е получить прибыль. Аналогично абсолютная величина запаса финансовой прочности , определяемая как разница между суммой выручки и порогом рентабельности, выше всех у ОАО «Спецстройбетон ЖБИ - 17», а меньше всех у ООО «Приокский комбинат ХК «Кротберс»».

Реализация услуг, обладающих более низким порогом рентабельности, представляется при прочих равных условиях более выгодной, так как быстрее окупаются затраты. Снижения порога рентабельности можно добиться наращиванием валовой маржи либо сокращением постоянных издержек.

Полный или частичный отказ от услуг, обладающих высоким порогом рентабельности, означает, что сумма постоянных затрат, приходящихся на данный продукт, должна быть переложена на другие и покрыта за счет выручки от реализации. Такой шаг отодвигает достижение безубыточности при данной цене.

**Таблица 4. Анализ прибыли и взаимосвязь операционного анализа и финансового рычага по организациям промстройматериалов за 2003-2004 гг., млн. руб.**

	2003 г.				2004 г.			
	ОАО "Спецстройбетон ЖБИ-17", г. Москва	ОАО "342 Механический завод", Московская обл., г. Домодедово	ОАО "Каменный век", г. Рязань	ООО «Приокский комбинат ХК Кротберс», Рязанская обл., г. Касимов	ОАО "Спецстройбетон ЖБИ-17", г. Москва	ОАО "342 Механический завод", Московская обл., г. Домодедово	ОАО "Каменный век", г. Рязань	ООО «Приокский комбинат ХК Кротберс», Рязанская обл., г. Касимов
Сумма активов	518,2	245,2	25,7	8,4	487,5	185,8	34	9,0
Сумма собственного капитала	316,2	212,5	4,2	-0,4	295,3	115,9	11	-0,3
Сумма заемного капитала	202	32,7	21,5	8,7	192,2	69,9	23	9,3
Выручка от реализации	1028,2	175,2	19,18	21,1	1077,6	277,5	41,48	36,3
Условно-переменные расходы, включая налоги	416,3	46,7	8,17	7,2	410,9	72,2	19,1	13,1
Маржинальный доход	611,9	128,5	11,01	13,9	666,7	205,3	22,38	23,2
Условно-постоянные расходы, включая налоги	457,8	121	4,4	7,8	451,8	181	10,23	14,3
Удельный вес условно-постоянных расходов, %	<b>52,4</b>	<b>72,2</b>	<b>35</b>	<b>52</b>	<b>52,3</b>	<b>71,5</b>	<b>35</b>	<b>52,1</b>
Условно-постоянные расходы на 1 руб. условно-переменных	<b>1,1</b>	<b>2,59</b>	<b>0,54</b>	<b>1,08</b>	<b>1,11</b>	<b>2,51</b>	<b>0,54</b>	<b>1,09</b>
Общая величина затрат	952,6	168	15,27	20,63	1072,9	255,8	33,18	35,77
Валовой доход или прибыль до налогообложения и уплаты процентов	75,6	7,2	3,91	0,47	4,7	21,7	8,3	0,5
Средняя ставка по кредитам, %	11	7	2,3	-	8	0,3	0,9	-
Проценты за кредит	22,3	2,3	0,5	-	16	1,3	0,2	-
Прибыль до налогообложения с учетом процента за кредит	53,3	4,9	3,41	0,47	-11,3	20,4	8,1	0,53
Ставка налога на прибыль, %	24	24	24	24	24	24	24	24
Налог на прибыль	19,1	1,7	0,11	0,58	9,4	5,1	1,72	0,44
Чистая прибыль	34,1	3,3	3,31	-0,10	-20,9	15,3	6,27	0,09
Эффект финансового левериджа, %	1,75	22,2	57,2	-92,3	-3,5	4,45	35,5	-139
Рентабельность собственного капитала, %	10,8	1,6	78,8	25	-7,0	13,2	57	-30

Но определение порога рентабельности важно не только само по себе, но и для определения финансовой прочности предприятия. В общем виде запас финансовой прочности показывает, какое падение выручки может выдержать организация, прежде чем начнет нести убытки. Большой запас финансовой прочности служит "подушкой", маленький - предупреждением.

Показатель финансовой прочности в процентах наиболее привлекателен для инвесторов, кредиторов и других экономических институтов, и причем солидным считается запас в размере более 10% от выручки. Такая величина наблюдается у всех предприятий, приведенных в табл. 3. Но самая высокая величина у ОАО "Каменный век" (соответственно, 60% в 2003г. и 54% в 2004 г.), а самая низкая у ОАО "342 Механический завод" (5,8 и 11,9%), т.е. в 2003 г. предприятие даже находилось в финансово непривлекательном положении.

Анализ результатов практических исследований показал, что по мере удаления выручки от порогового ее значения запас финансовой прочности увеличивается в связи с относительным уменьшением постоянных издержек в релевантном интервале. Если выручка от реализации опускается ниже порога рентабельности, то финансовое состояние организации ухудшается, образуется дефицит ликвидных средств. Таким образом, по данным маржинального анализа, конкурентоспособным и эффективным за 2003-2004 гг. следует признать ОАО "Каменный век".

Анализ данных табл. 4 показывает, что наибольшую величину валовой и чистой прибыли

имеет ОАО "342 Механический завод", соответственно, в 2004 г. - 20,4 и 15,3 млн. руб. При этом данное предприятие имеет положительный показатель по эффекту финансового левериджа (4,45%), а удельный вес его заемного капитала в структуре активов составляет 24%. Но наибольшая величина эффекта финансового левериджа у ОАО "Каменный век" - 57 и 35%, что позволило иметь наибольшую рентабельность собственного капитала, которая составила в 2004 г. 57%. Положительным фактором следует признать, что ОАО "Каменный век" имеет самый низкий удельный вес постоянных расходов (35%).

Проводя работу по оптимизации процесса управления прибылью, необходимо учитывать влияние на прибыль не только переменных, но и постоянных затрат. Систематизация и анализ практических данных показали, что по мере возрастания постоянных затрат при прочих равных условиях темпы прироста прибыли сокращаются.

Вместе с тем высокий удельный вес постоянных затрат в общей их сумме свидетельствует об ослаблении гибкости организации, затрудняет ее диверсификацию как в организационном, так и финансовом смысле. Повышенный удельный вес постоянных затрат значительно усиливает действие операционного рычага, снижает деловую активность, приводит к потере прибыли и сокращению запаса финансовой прочности, увеличивает предпринимательский риск.

Исходя из анализа, проведенного автором, наиболее конкурентоспособным среди предприятий за 2003-2004 гг. следует признать ОАО "Каменный век".

*Поступила в редакцию 27.11.2006 г.*