

3. Альтернативные издержки в финансовом менеджменте.

3.1 Финансово-экономическая сущность альтернативных издержек.

Для финансового менеджмента наибольший интерес представляют данные о будущих денежных потоках предприятия, возникающих в результате принятия того или иного управленческого решения. В процессе управления управляющая подсистема должна оказывать воздействие на объект управления. Фактические денежные потоки, отраженные в учете предприятия, результируют ранее принятые управленческие решения. Информация об этих потоках является элементом обратной связи между субъектом и объектом управления. Она имеет значительную ценность для обоснования управленческих решений, но результатом этих решений станет изменение будущих, а не сегодняшних денежных потоков. Для оценки финансово-экономической эффективности принимаемых решений необходимо производить сопоставления будущих денежных притоков с будущими оттоками, обусловленными принятием и реализацией данных решений.

Например, для того, чтобы принять решение о выпуске нового вида продукции, следует рассчитать сумму издержек, которые понесет предприятие по производству и реализации нового изделия, и сопоставить эту величину с ожидаемыми доходами от его реализации. На первый взгляд может показаться вполне естественным использовать для этих целей калькуляцию полной себестоимости 1 изделия, и, умножив ее сумму на планируемый объем продаж, получить общую величину затрат по новой продукции. Однако, при таком подходе упускается из виду важное обстоятельство: значительная часть полных издержек связана с денежными потоками, имевшими место в прошлом, еще до принятия данного решения. Реализация решения никак не повлияет на соответствующие денежные потоки в будущем. Если на производство нового изделия планируется направить уже имеющиеся на предприятии запасы материалов, причем наличного их количества достаточно для покрытия всей плановой потребности и никаких новых закупок данных материалов не предвидится, то возникают вопросы: какое отношение имеют расходы по закупке этих материалов к выпуску нового изделия? Разве отказ от его производства снизит величину этих расходов? Какие реальные денежные оттоки понесет предприятие, использовав данные материалы в процессе реализации данного решения?

Для ответа на эти вопросы в финансовом менеджменте широко используется концепция альтернативных издержек. В экономической теории под альтернативными (вмененными или экономическими) издержками понимается количество (стоимость) других продуктов, от которых следует отказаться или которыми следует пожертвовать, чтобы получить какое-то количество данного продукта. Возвращаясь к нашему примеру, можно утверждать, что материальные затраты по производству новой продукции для

предприятия будут равны той сумме, которую оно могло бы выручить, продав запас материалов, так как никакой другой альтернативы их использования у предприятия нет. Более общее определение экономических издержек трактует их как выплаты, которые фирма обязана сделать, или те доходы, которая фирма обязана обеспечить поставщику ресурсов для того, чтобы отвлечь эти ресурсы от использования в альтернативных производствах. В нашем примере выпуск новой продукции будет целесообразным для предприятия в том случае, если цена, которую предложит за нее покупатель, покроет альтернативные издержки как сырья и материалов, так и всех других ресурсов, затрачиваемых на производство изделия.

Ориентация финансового менеджмента на денежные потоки, генерируемые управленческими решениями, позволяет определить альтернативные издержки как величину оттока денежных средств, которая произойдет в результате принятия решения. Решение о запуске в производство нового изделия влечет за собой потерю выручки от реализации имеющихся на предприятии материалов. Стоимость этих материалов по ценам их возможной реализации и составит величину материальных издержек которая должна быть учтена при обосновании соответствующего решения.

Различают внутренние и внешние альтернативные издержки. Если бы предприятие не располагало запасами необходимых материалов, оно должно было бы закупить их, понеся при этом прямые денежные расходы. В этом случае говорят о внешних альтернативных издержках. Такие же издержки предприятие должно будет понести, если для производства нового изделия ему понадобится нанять на работу дополнительное число работников соответствующей квалификации. Заработная плата (со всеми начислениями на нее) этих работников представит собой дополнительный денежный отток, величина которого будет характеризовать уровень внешних альтернативных издержек. Если же планируется использование внутреннего ресурса, уже имеющегося на предприятии, и оплаченного ранее, безотносительно к принимаемому решению, то говорят о внутренних издержках. Их величина также определяется размером будущих денежных оттоков, однако природа этих оттоков будет иной. Как правило речь будет идти не о денежных расходах, а о потере дополнительных доходов. В случае с материальными запасами – это цена их возможной реализации. Если вместо найма новых работников предприятие захочет использовать на производстве нового изделия труд уже имеющегося персонала, то величина внутренних альтернативных издержек будет определяться суммой доходов, которые предприятие потеряет в результате отвлечения работников от их прежних занятий. Общие альтернативные издержки любого управленческого решения равняются сумме его внутренних и внешних альтернативных издержек.

Лучшему усвоению концепции альтернативных издержек способствует использование

блок-схемы, предложенной английским ученым Б. Райаном (рис. 3.1.1).

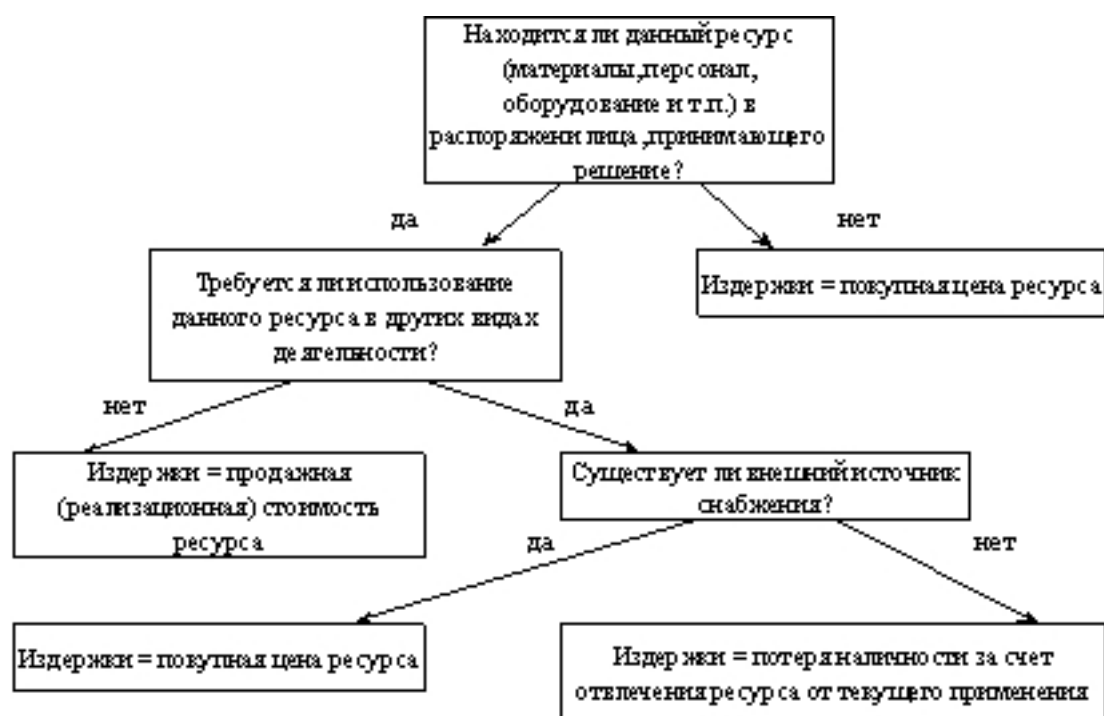


Рисунок 3.1.1 Алгоритм принятия решения для альтернативных издержек 1

Рассмотрим пример использования данной схемы рассуждений в ходе оценки величины альтернативных издержек. Предприятие получило заказ на реализацию партии изделий в количестве 5000 штук по цене (без НДС) 40 рублей за 1 шт. Данное изделие освоено предприятием, но в последнее время его выпуск не осуществлялся из-за отсутствия спроса. Для его изготовления необходим единственный вид материала, запас которого в объеме 2,5 тн имеется на предприятии и должен быть возобновлен в том же объеме. Цена приобретения материала на момент последней закупки составила 30 руб за 1 кг (без учета НДС), однако в настоящее время она повысилась на 5%. На производство 1 изделия требуется расходовать 0,5 кг данного материала. Трудоемкость 1 изделия составляет 0,4 нормо-часа, часовая тарифная ставка основных рабочих, занятых на его производстве (с учетом социальных начислений) – 25 рублей. Для полного выполнения заказа в течение 10 дней необходимо привлечь на этот период 25 рабочих, из которых 10 будет вновь принято по трудовому соглашению на 10 дней, 10 – использовано из числа штатных работников, временно простаивающих из-за отсутствия работы, 5 – отвлечено от других работ. Производительность труда и заработная плата у каждого из 25 рабочих будет одинакова. Общепроизводственные расходы предприятия составляют 100% к основной заработной плате основных производственных рабочих; общехозяйственные расходы – 50% от этой же базы. Внепроизводственные (коммерческие) расходы составляют 5% от производственной себестоимости реализуемой продукции.

Располагая такими данными, плановый отдел предприятия составил следующую калькуляцию полной плановой себестоимости изделий² (табл. 3.1.1).

Таблица 3.1.1. Плановая калькуляция полной себестоимости 1 изделия. руб

Статьи затрат	Расчет	Сумма
1. Основные материалы	$0,5 * 30$	15
2. Основная заработная плата (с начислениями)	$9,4 * 25$	10
3. Общепроизводственные расходы	$10 * 100\%$	10
4. Общехозяйственные расходы	$10 * 50\%$	5
Производственная себестоимость 1 изделия		
5. Внепроизводственные (коммерческие) расходы	$40 * 5\%$	2
Полная себестоимость 1 изделия		

Из расчета следует, что на каждом изделии предприятие будет терять 2 рубля ($42 - 40$), что в расчете на весь выпуск составит 10 тыс. рублей ($2 * 5000$) убытка. Очевидно, что предприятию не следует соглашаться на выполнение заказа, приносящего ему убытки. Однако, рассчитав альтернативные издержки по данному заказу, директор мог бы получить иной результат. Прежде всего необходимо изучить дополнительные исходные данные: рабочим за время простоя предприятие начисляет заработную плату из расчета 30 рублей в день. 5 человек, которых планируется отвлечь от выполняемых ими работ получают по 125 рублей в день. Перевод их на другую работу на 10 дней будет означать для предприятия потерю дохода в сумме 35 тыс. рублей, вследствие снижения выпуска изготавливаемой ими продукции. В связи с выполнением нового заказа возрастут не все косвенные расходы предприятия, а только их переменная часть, которая рассчитывается по следующим ставкам: производственные накладные расходы – 10 рублей на каждый дополнительный нормо-час объема работ; переменные коммерческие расходы – 2 рубля на каждое дополнительное проданное изделие. С учетом этих условий расчет альтернативных издержек будет иметь следующий вид:

1. Расчет материальных затрат. На момент принятия решения предприятие располагало необходимым количеством материалов, которые оно не собиралось использовать по другому назначению. Решение о выполнении заказа не могло повлиять на их стоимость, поэтому фактические затраты на закупку уже имеющихся материалов приниматься в расчет не должны. Предприятие планирует возобновить данный запас по более высокой цене 31,5 рубля за 1 кг ($30 + 0,05 * 30$), поэтому альтернативные издержки на закупку такого же количества материалов составят 78,75 тыс. рублей ($31,5 * 2500$). Данные расходы связаны с внутренним перераспределением ресурсов, они не вытекают непосредственно из решения о выпуске новых изделий, так как материалы уже имелись на складе предприятия, поэтому их следует отнести к внутренним альтернативным издержкам.

2. Расчет расхода заработной платы. Полностью обусловлена данным решением

заработная плата 10 вновь привлекаемых временных рабочих. Исходя из 8-часового рабочего дня сумма оплаты их труда за 10 дней работы составит 20 тыс. рублей ($10 \text{ чел} * 8 \text{ час} * 10 \text{ дн} * 25 \text{ руб}$). Незагруженные штатные рабочие в настоящее время получают повременную оплату труда из расчета 30 рублей в день. Поэтому альтернативные издержки по их заработной плате составят 17 тыс. рублей ($10 \text{ чел} * 8 \text{ час} * 10 \text{ дн} * 25 \text{ руб} - 10 \text{ чел} * 10 \text{ дн} * 30 \text{ руб}$). Отвлечение от выполняемой работы еще 5 штатных работников повлечет за собой потерю доходов предприятия на 35 тыс. рублей, эта сумма должна быть учтена в составе альтернативных издержек. На прежней работе оплата их труда составляла 125 рублей в день, следовательно общая сумма издержек по их заработной плате составит 38750 рублей ($5 \text{ чел} * 8 \text{ час} * 10 \text{ дн} * 25 \text{ руб} - 5 \text{ чел} * 10 \text{ дн} * 125 \text{ руб} + 35000 \text{ руб}$). Всего альтернативные издержки предприятия по оплате труда будут равны 75750 рублей. Из них дополнительные денежные оттоки, обусловленные рассматриваемым решением (внешние издержки) составят 50 тыс. рублей ($25 \text{ чел} * 8 \text{ час} * 10 \text{ дн} * 25 \text{ руб}$); потери, связанные с отвлечением ресурсов (внутренние издержки) составят 25 тыс. 750 рублей ($35000 \text{ руб} - 10 \text{ чел} * 10 \text{ дн} * 30 \text{ руб} - 5 \text{ чел} * 10 \text{ дн} * 125 \text{ руб}$).

3. Расчет накладных и коммерческих расходов. Трудоемкость дополнительного выпуска 5000 изделий составит 2000 нормо-часов ($5000 * 0,4$). Следовательно, увеличение переменных накладных производственных расходов будет равно 20 тыс. рублей ($2000 * 10$). Прирост переменных коммерческих расходов составит 10 тыс. рублей ($5000 * 2$). Данные расходы обусловлены принимаемым решением, поэтому они являются внешними альтернативными издержками. Постоянные косвенные расходы останутся неизменными в любом случае, поэтому они не должны участвовать в расчете альтернативных издержек по данному решению.

Обобщая выполненные расчеты, построим таблицу 3.1.2.

Таблица 3.1.2. Расчет альтернативных издержек. тыс. руб.

Статьи расхода	Альтернативные издержки	
внешние	внутренние	всего
1. Прямые материалы	78,75	78,75
2. Прямая заработная плата	50	25,75
3. Переменные производственные накладные расходы	20	
4. Переменные коммерческие расходы	10	
Итого альтернативные издержки	80	104,5
		184,5

Таким образом, суммарные альтернативные издержки составят 184,5 тыс. рублей, что ниже стоимости реализации 5000 изделий (200 тыс. рублей) на 15,5 тыс. рублей. Получается, что предприятию выгодно согласиться на выполнение заказа, так как полученная выручка не только покроет все связанные с ним затраты, но и обеспечит вклад на покрытие своих постоянных расходов в сумме 15,5 тыс. рублей.

Возникает вопрос: а как же быть с остальными постоянными расходами всего предприятия, ведь их сумма значительно выше 15,5 тыс. рублей? На него можно ответить другим вопросом: а почему только один производственный заказ должен покрывать все постоянные расходы предприятия? Планируя свою деятельность оно должно сформировать такой портфель заказов, чтобы их совокупность покрыла все постоянные издержки и обеспечила получение прибыли. Если же этого достичь не удастся, то необходимо сокращать постоянные расходы, которые не имеют прямого отношения к производственно-коммерческой деятельности предприятия. Оно не может позволить себе роскошь вкладывать свои финансовые ресурсы в развитие потенциала, который не приносит реальной отдачи. Может быть придется сократить расходы на НИОКР, не приносящие экономического эффекта, а может быть (и это более реально) директору следует пересесть на более скромный автомобиль, получить права и отказаться от услуг личного водителя. В любом случае речь идет о качественно других решениях, не имеющих ничего общего с принятием решения о выполнении конкретного заказа. Если у предприятия есть выбор, то, безусловно, следует предпочесть более выгодный вариант, обеспечивающий максимальное покрытие постоянных расходов. Но отсутствие выбора не может служить причиной для отказа от производства изделий, цена на которые выше их альтернативных издержек.

Отказываясь от производства изделий, полностью покрывающих свои альтернативные издержки, в надежде на получение более выгодных заказов, окупающих полную себестоимость каждого изделия, предприятие упускает из рук синицу (реальные денежные притоки), гонясь за журавлем (предполагаемыми более высокими денежными притоками в будущем, существующими, возможно, лишь в фантазиях менеджеров). Такое поведение противопоказано как финансовому менеджеру, так и любому бизнесмену. Владельцы предприятий (инвесторы) оплачивают своим менеджерам единственную услугу – реальный прирост вложенного капитала. Менеджер не должен отказываться от возможности обеспечить хотя бы минимальное увеличение капитала, если у него нет реальной альтернативной возможности более выгодного использования активов.

1 – Райан Б. Стратегический учет для руководителя. -М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998, стр. 128.

2 – Налоги, выплачиваемые за счет себестоимости учтены в составе общехозяйственных расходов. Налоги, выплачиваемые за счет прибыли предприятия в расчетах не учитывались.