

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СИСТЕМЫ «ДИРЕКТ-КОСТ» В ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ РЕШЕНИЙ В СФЕРЕ УСЛУГ

А.Н. Есембекова,  
научный руководитель А.С. Тлепова  
Казахстан, г. Алматы,

*Казахский экономический университет им. Т. Рыскулова*

Для различных аналитических целей и принятия эффективных управленческих решений применяется показатель: маржинальный доход (MR – англ. *marginal revenue*) (иногда его еще называют валовой прибылью или суммой покрытия):

Маржинальный доход на весь объем оказанных услуг или произведенной продукции:

$$MR=TR-VC$$

где: *TR* – валовая выручка (*TR, total revenue* в пер. с англ. общий объем продаж)

*VC* – переменные затраты в себестоимости продукции (*variable costs* в пер. с англ. переменные затраты);

Маржинальный доход на единицу оказанных услуг или продукции:

$$mr=P-vc$$

где: *P* – цена единицы услуг, продукции

*vc* – переменные затраты на единицу оказанных услуг или продукции.

Величина MR используется в системе «директ-кост», основанной на усечении себестоимости продукции до величины только лишь зависящих от производства затрат, т.е. переменных затрат. Все затраты компании подразделяются на различные виды в зависимости от того или иного признака. На переменные и постоянные затраты делятся по степени их зависимости от изменения объема оказанных услуг. Порядок их разделения приведен в таблице 1.

Таблица 1 – Деление затрат на переменную и постоянную части

Группировочный признак	Виды затрат	Определение	Примеры
Степень зависимости затрат от изменения объема оказанных услуг	<p>Переменные (VC)</p> $vc=N_{расх} * Ц_{рес}$ <i>vc</i> - переменные затраты на единицу услуг - в краткосрочном периоде остаются постоянными при любом объеме производства; <i>N<sub>расх</sub></i> - норма расхода соответствующей статьи затрат на единицу услуг; <i>Ц<sub>рес</sub></i> - цена ресурса $VC = vc * Q$ <i>VC</i> – общие переменные затраты; <i>Q</i> – объем услуг	это затраты, величина которых меняется с изменением объема оказанных услуг	<ul style="list-style-type: none"> <li>- затраты на материалы;</li> <li>- затраты на вспомогательные материалы;</li> <li>- затраты на сдельную оплату труда производственных рабочих,</li> <li>- затраты на топливо для производственных нужд;</li> <li>- затраты на электроэнергию, потребляемую в производственных целях и т.д.</li> </ul>
	<p>Постоянные (FC)</p> $fc = FC / Q$ <i>fc</i> - постоянные затраты на единицу услуг; <i>FC</i> – общие постоянные затраты	это затраты, величина которых не меняется с изменением объема оказанных услуг, зависит от масштабов	<ul style="list-style-type: none"> <li>- затраты на оплату труда административно-управленческого аппарата;</li> <li>- амортизационные отчисления (затраты на здания, оборудование и т.д.);</li> <li>- аренда помещения;</li> </ul>

		предприятия и меняется в долгосрочном периоде	- накладные расходы; - расходы на рекламу и т.д.
--	--	---	---

Рассмотрим применение показателя маржинального дохода в деятельности компании по оказанию услуг раннего развития детей, организации детских праздников и т.д.

Переменные затраты на оказание единицы услуги ( $vc$ ) равны: материалы – 5000 тенге/ед., топливо – 500 тенге/ед, зарплата работников – 3000 тенге/ед. А *общие постоянные затраты* ( $FC$ ) равны: амортизационные отчисления – 100000 тенге, аренда помещения – 700000 тенге, зарплата управленческого персонала – 1000000 тенге. Цена продажи прогнозируется на уровне 10000 тенге, а объем продаж - 1000 ед.

Если использовать традиционную систему управления себестоимостью и принимать решения на основе сопоставления полных затрат с валовой выручкой, то расчет будет следующий:

Переменные затраты на единицу услуги -  $vc=5000+500+3000=8500$  тенге;

Постоянные затраты общие –  $FC=100000+700000+1000000=1800000$  тенге;

Полные затраты на единицу услуги –  $tc=8500+1800000/1000=10300$  тенге;

Прибыль на единицу услуги –  $i=P-tc = 10000-10300 = -300$  тенге:

Если сравнивать цену единицы услуги (10000 тенге) с затратами на единицу услуги (10300 тенге), то оказание этих услуг будет признано невыгодным, так как  $P < tc$ .

Управленческое решение в данном случае будет сформулировано следующим образом - прекратить оказание услуг. Итог: компания вынуждена уйти с рынка данных услуг; потеря своего сегмента; предоставление шансов конкурентам укрепить свои позиции на рынке.

Если использовать систему «директ-кост», расчеты будут выглядеть следующим образом:

Переменные затраты на единицу услуг -  $vc=5000+500+3000=8500$  тенге;

Маржинальный доход на единицу –  $mg = P-vc = 10000-8500 = 1500$  тенге, т.е. доход положительный, производство услуг не прекращаем, с рынка не уходим.

Если учесть, что постоянные затраты не вырастут какой бы объем услуг мы не оказывали (в краткосрочном периоде), то можно подсчитать такой объем продаж, при котором все затраты будут покрыты валовой выручкой. Для этого используем формулу расчета объема производства в точке безубыточности:

$$N = FC / (P - vc)$$

или

$$N = 1800000 / 1500 = 1200 \text{ ед.},$$

т.е. если мы произведем и продадим услуг на 200 ед. больше, то мы возместим себе все затраты, оставаясь на рынке.

Управленческое решение в данном случае будет сформулировано следующим образом: не сворачивать оказание услуг; увеличить объем услуг до 1200 ед.; активизация работы отдела маркетинга. Итог: компания осталась на рынке данных услуг; не потеряла свой сегмент; не дала шансов конкурентам.

Если даже компании не удастся увеличить объем продаж, оставшуюся часть постоянных затрат можно будет возместить в более благоприятные периоды (резкое повышение цены, закрепление положительного имиджа за компанией и т.д. и т.п.). При выборе политики минимальных цен, не покрывающих полные затраты производства, предприниматель рассчитывает на увеличение прибыли за счет уменьшения постоянных затрат, приходящихся на единицу продукции.

Преобразуя формулу расчет объема производства в точке безубыточности, можно найти цену продукта в точке безубыточности:

$$P = vc + FC / N .$$

*Выводы:*

1. Для эффективных предпринимательских решений необходимо деление затрат на постоянные и переменные затраты.
2. Величина постоянных затрат не меняется с изменением объема оказанных услуг (в краткосрочном периоде), а переменные затраты изменяются вслед за изменением объема услуг.
3. Разделение затрат на постоянную и переменную части дает возможность расчета маржинального дохода.
4. В условиях постоянного изменения рыночной конъюнктуры, высокой конкуренции, для эффективного предпринимательства целесообразно принимать решения, сравнивая валовую выручку с переменными затратами.

### Литература

1. Морозов М.А. Экономика и предпринимательство в социально-культурном сервисе и туризме. М.: Издательский центр «Академия», 2008. 288 с.
2. Стаханов В.Н., Стаханов Д.В. Маркетинг сферы услуг: учебное пособие. М.: Экспертное бюро, ПРИОР, 2001. 212 с.
3. Друри К. Введение в управленческий и производственный учет; пер. с англ. С.А. Табалиной. М.: Аудит, 2003. 134 с.

## УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ СФЕРЫ УСЛУГ

А.Т. Жуматаева,  
научный руководитель Т.А. Михайленко  
Казахстан, г. Алматы,  
Новый экономический университет им. Т. Рыскулова

В настоящее время рост сферы услуг является одной из глобальных тенденций экономики. Согласно экспертным оценкам количество работающих в сфере услуг достигает 73-80% от общего числа занятых. Увеличение числа свободных вакантных мест будет развиваться в основном за счет индустрии услуг.

Как известно, персонал играет огромную роль в обеспечении успешной деятельности предприятий сферы услуг. Так как само по себе оказание услуги непосредственно связано с личным взаимодействием сотрудника и клиента сервисной организации. Во многом именно от уровня профессионализма, грамотности, доброжелательности работника, его коммуникативных способностей зависит общее восприятие потребителем качества оказанной услуги, и далее ее удовлетворение, в итоге способность конкурентоспособности организации сферы услуг.

Рассмотрим способы поднятия эффективности работы сотрудников, работающих на предприятиях сферы услуг. Всегда ли руководитель должен владеть информацией, чем в данный момент заняты сотрудники? Быть уверенным, что задания, которые были даны, выполняются сразу и не откладываются на потом? Для того, чтобы навести порядок можно попробовать со своей командой множество систем управления. Ведения документооборота, ведения отношений с клиентами, управление проектами и так далее. Каждый из них будет закрывать свой узкий сегмент, наполняя тем самым пробел, но не решать проблему в целом. Это проблема корпоративного тайм менеджмента.

Она заключается в том что руководитель не знает, куда утекает время сотрудников, ведь они заняты не только тем, что говорит делать непосредственный руководитель, но и они помогают друг другу, к ним обращаются за помощью клиенты. Сотрудник может быть вовлечен в проект или в несколько разных проектов, тогда отдельно задания могут поступать от