

**Клейман Анна Владимировна**

канд. эконом. наук, доцент, старший преподаватель  
ФГБОУ ВО «Челябинский государственный университет»

г. Челябинск, Челябинская область

**Юсин Александр Николаевич**

канд. техн. наук, начальник службы качества и инжиниринга

ООО «Механоремонтный комплекс»

г. Магнитогорск, Челябинская область

магистрант

ФГБОУ ВО «Челябинский государственный университет»

г. Челябинск, Челябинская область

## **ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

***Аннотация:** в статье представлен обзор основных проблем управления затратами, с которыми сталкиваются промышленные предприятия в современных условиях. Авторы описывают комплекс факторов, которые обуславливают эффективность управления затратами, и предлагают формировать систему управления затратами на основе процессного подхода с учетом этих факторов.*

***Ключевые слова:** затраты предприятия, управление затратами предприятия, система управления затратами, ABC-метод, процессный подход.*

В настоящее время современным машиностроительным предприятиям приходится работать в условиях жесточайшей конкуренции на рынке. Разные предприятия обладают ассиметричной информацией в своих узких сегментах рынка исходя из своего положения на нем, имеющихся партнёрских отношений с другими предприятиями, опыта и наработок. Это приводит к искажению так называемой совершенной конкуренции и ставит предприятия в неравные конкурентные условия.

При этом конкурентоспособность предприятия во многом определяется возможностью быстрого реагирования на резкие изменения потребности рынка (в

противном случае необходимо заблаговременное владение информацией о предстоящих изменениях на рынке) и во многом от умения быстро и оперативно управлять своими затратами, а значит и себестоимостью своей продукции. Эффективное управление затратами – это отличительная черта предприятия, которое стремится получить преимущество в конкурентной борьбе.

Колебания рыночных цен на различные виды ресурсов и на выпускаемую самим предприятием продукцию, а также невозможность обеспечения стабильной равномерной загрузки производственных мощностей из-за неустойчивости спроса усложняют задачи управления затратами. Если потребности в ресурсах можно определить в натуральном выражении достаточно точно, зная технологию производства, нормы потребления и прочие параметры, то в стоимостном выражении определение как планового, так и фактического объема затрат связано с определением уровня цен на различные виды ресурсов, которые могут существенно колебаться в силу изменения рыночной конъюнктуры. Также значительное влияние на управление затратами оказывает состояния рынка ввиду непрерывного изменения рыночного спроса на продукцию и, как следствие, загрузки производственных мощностей. В итоге, предприятия периодически оказываются то в состоянии дефицита производственных мощностей и острой нехватки ресурсов, то в состоянии значительного высвобождения производственных мощностей и ресурсов. Преимущественно это касается трудовых ресурсов, поскольку происходит высвобождение персонала, невостребованного на производственной площадке. Это приводит к тому, что в условиях высокой загрузки предприятие может столкнуться с дефицитом тех или иных ресурсов, что, как правило, ведет к росту затрат. Например, в случае отсутствия запасов какого-то вида сырья его приходится покупать по более высокой цене, чем в случае плановых закупок. В тоже время, если объем производства снижается, то чрезмерные запасы как материальных ресурсов, так и неполная занятость персонала приводят к тому, что затраты, связанные с такими запасами (хранение материалов на складе, аренда и обслуживание складских площадей) и излишними трудовыми

ресурсами (выплата фиксированной части заработной платы в периоды отсутствия заказов и вынужденных простоев), приводят к росту себестоимости продукции.

Частично данную проблему предприятия решают за счёт диверсификации ассортимента продукции, а также за счёт диверсификации направлений деятельности. Это позволяет при снижении показателей загрузки по одному из направлений деятельности стабилизировать свою деятельность за счёт прочих направлений. Но, к сожалению, для крупного машиностроительного предприятия быстрая и гибкая перестройка невозможна в силу высокой инерционности. За эту инерционность крупным предприятиям приходится расплачиваться в большей степени по сравнению с малыми предприятиями, обладающими большей гибкостью и маневренностью. Крупные промышленные предприятия постоянно подвержены риску получения значительных непредвиденных затрат, вытекающих из инерционности производства и управления.

Таким образом, для промышленного предприятия всегда актуальными являются задачи определения оптимального уровня затрат и их структуры, достижения рационального сочетания таких затратообразующих факторов, как цены на сырье, энергию, заработная плата работников и т. д., а также факторов структурных, зависящих от сферы деятельности предприятия, и функциональных, зависящих от деятельности внутри самой фирмы [1, с. 20–24].

Это только лишь малая доля проблем, с которыми может рано или поздно столкнуться крупное машиностроительное предприятие. При этом необходимо отметить, что показатель рентабельности у машиностроительных предприятий невысок, а прибыль обеспечивается в основном за счёт эффекта масштаба производства. Поэтому даже незначительные непланируемые отклонения (непланируемые затраты) в себестоимости продукции зачастую приводят к убыточности производства определённого вида продукции.

На отечественном рынке машиностроительной продукции в настоящее время наиболее распространённым видом конкуренции является ценовая конкуренция, что ставит возможности предприятия в зависимость от уровня издержек

на продукцию, поставляемую на рынок. В таких условиях важнейшим фактором конкурентоспособности становятся системы гибкого оперативного управления и особенно – управления затратами предприятия.

В экономической теории и исследованиях, посвящённых управлению затратами, описано большое количество поведенческих ситуаций и экономических законов и правил, на которые должно ориентироваться руководство предприятия в условиях рынка [2, с. 32–36; 3, с. 13–19; 4, с. 11–17]. Но только в последние годы всё большее внимание стало уделяться временному фактору и оперативности своевременного принятия решений в области оптимизации производства и управления затратами предприятия. Ввиду значимости влияния временного фактора одно из основных направлений эконометрики посвящено изучению временных рядов [5, с. 34–35; 6, с. 14], так как именно функция временного ряда связывает серию наблюдений об одном и том же объекте в последовательные моменты времени. На основе исследования временного ряда возможно построение модели с целью прогнозирования поведения рынка, более точного определения стратегии развития и объёмов производства предприятия.

Важным элементом системы управления затратами является их анализ. В экономической литературе можно выделить три основных группы методов экономического анализа [7, с. 6–8; 8, с. 14–29]:

1. Общеэкономические методы (сравнение, графический, балансовой увязки, цепных подстановок, арифметических разниц, логарифмический).
2. Статистические методы (средних и относительных величин, обработки рядов динамики, индексный, корреляционный, дисперсионный анализ).
3. Математические методы (матричные, теория межотраслевого баланса, теория производственных функций, линейное и нелинейное программирование, теория графов, теория игр).

Однако все эти группы методов подходят для определенных целей, как правило, разнонаправленных, в то время как менеджменту предприятия требуется более системный и более гибкий механизм анализа и управления, который бы

позволял минимизировать воздействие временного фактора и повысить точность прогнозирования целевых показателей.

Современный взгляд на систему управления затратами определяет новые приоритеты в структуре задач деятельности по управлению затратами и предполагает использование новых инструментов ее осуществления. Например, в последние годы на предприятиях широко внедряются программы учёта и управления ресурсами предприятия (ERP-системы), позволяющие в режиме онлайн производить анализ плановой и оперативной себестоимости продукции и основных экономических показателей деятельности.

Для более точного определения потребности в различных видах ресурсов, планового объема затрат и составления более точных прогнозов для целей управления затратами необходима разработка программных продуктов, основанных на использовании экономико-математических и эконометрических моделей, которые учитывают особенности деятельности конкретного предприятия в непосредственной связи с временным фактором.

При построении такой эконометрической модели важно абсолютно чётко представлять, какие затраты, в какой период времени возникают, на какие функциональные подразделения относятся, по каким бизнес-процессам формируются, какие затраты являются условно-постоянными и условно-переменными, прямыми и косвенными.

Особое внимание необходимо уделять распределению условно-постоянных и косвенных затрат на себестоимость отдельных видов продукции. В экономической литературе, посвященной вопросам управления затратами, изложены две основные концепции принятия затрат. Первая основана на отнесении условно-постоянных затрат всецело на финансовый результат по отчётному периоду (метод директ-костинг), при этом условно-переменные затраты формируются по видам продукции. Вторая концепция предполагает аккумуляцию прямых и косвенных затрат по местам их возникновения с последующим распределением на основные производственные подразделения (абсорпшен-костинг). В последнем

случае основная проблема – определение объективной базы распределения косвенных затрат. При этом применение и директ-костинга, и абсорбшен-костинга приводит к определенным допущениям в учете затрат и калькулировании себестоимости, что ведет к получению неточной информации, и, как следствие, не позволяет принимать правильные управленческие решения.

Последствия необъективного отнесения затрат на себестоимость продукции могут быть очень негативными:

- неверное формирование себестоимости отдельных видов продукции, приводящее либо к непреднамеренному завышению цены и вследствие этого к потере конкурентоспособности на рынке (вплоть до полного вытеснения с рынка), либо занижение цены, приводящее к получению убытка при плановой прибыльности и к общему снижению экономической эффективности предприятия;

- неверное отнесение затрат на себестоимость продукции не позволяет принимать компетентные управленческие решения, поскольку руководитель предприятия просто не имеет информации о существующей проблеме;

- искажённое распределение затрат приводит к чрезмерной финансовой нагрузке на более рентабельные виды деятельности и продукции, не позволяя развивать данные направления. При этом заведомо менее рентабельные виды продукции и деятельности поддерживаются, значительно ухудшая результаты деятельности предприятия. Иногда это необходимое осознанное решение в отношении комплементарных видов продукции (при наличии совокупной экономической эффективности);

- некорректное распределение ресурсов предприятия по направлениям деятельности. Исходя из принципа экономической эффективности в первую очередь ресурсы должны направляться на самые высокорентабельные направления деятельности вплоть до насыщения потребности рынка, затем следует переключиться на другие виды, руководствуясь тем же принципом. В практике же многих машиностроительных предприятий принцип загрузки производственных мощностей «обеспечить максимально возможную загрузку, не взирая ни на какие прочие факторы» является нерациональным. По такому принципу могут

быть задействованы все производственные мощности. Однако зачастую анализ экономической деятельности показывает, что некоторые виды продукции не следует производить, так как происходит отвлечение ограниченных ресурсов предприятия, используемых на их создание, при этом сдерживается рост объемов производства более рентабельной продукции.

Наиболее современным методом учета считается ABC-метод (Activity Based Costing). Данный метод возможно применять только в том случае, если на предприятии внедрен процессный подход в управлении. Это значит, что вся деятельность описана в терминах бизнес-процессов. Описание бизнес-процессов – это определенная работа, которая должна быть проведена на предприятии. Суть такой работы – описать процесс создания полезного результата в виде последовательности необходимых действий. Причем деятельность описывается абсолютно вся, а не только производственная. Когда такая процедура завершена, приступают к определению того, какие ресурсы необходимы, чтобы каждый вид действия состоялся. В таком случае затраты перестают делиться на переменные и постоянные, прямые и косвенные, а менеджеры получают более точное представление о том, какие ресурсы, где и для чего потребляются, какие виды операций являются лишними, почему описанный таким способом бизнес-процесс является слишком долгим. Здесь возникает такой показатель, как время бизнес-процесса, и если бизнес-процесс сократить по времени, это значит устранить ненужные действия, следовательно, эти ненужные действия не будут потреблять ресурсы, а раз предприятие отказывается от использования тех или иных ресурсов, то оно сокращает затраты.

Кроме того, такой подход позволяет более точно определять себестоимость, поскольку задача распределения косвенных затрат отпадает из-за отсутствия деления затрат на прямые и косвенные. Все затраты, которые нужны для данного бизнес-процесса, напрямую к нему относятся.

Таким образом, на каждом промышленном предприятии должна быть внедрена собственная уникальная система управления затратами, основанная на

учете факторов, определяющих условия деятельности конкретного хозяйствующего субъекта. Для ее формирования особое значение имеет разработка экономико-математических моделей, описывающих поведение затрат. В то же время организационная структура предприятия должна соответствовать современным требованиям и целям максимизации эффективности управления затратами. В связи с этим, считаем целесообразным внедрение процессного подхода как основы формирования эффективной системы управления затратами каждого промышленного предприятия.

### *Список литературы*

1. Штурлак Н.Г. Разработка системы управления затратами на машиностроительном предприятии: Канд. дис. – Омск: ОмГТУ, 2003. – 227 с.
2. Макконнелл К.Р. Экономикс / К.Р Макконнелл, С.Л Брю, Ш.М. Флин. – 19-е изд. – М.: Инфра-М, 2014. – 1028 с.
3. Клейман А.В. Управление затратами: учеб. пособие / А.В. Клейман. – Челябинск: Изд-во Челяб. гос. ун-та, 2009. – 231 с.
4. Кузьмина М.С. Управление затратами предприятия (организации): Учебное пособие / М.С. Кузьмина, Б.Ж. Акимова. – М.: Кнорус, 2015. – 320 с.
5. Козинова А.Т. Практикум по эконометрике: Учебное пособие. – Н. Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2011. – 96 с.
6. Бигильдеева Т.Б. Эконометрика: Учеб. пособие / Т.Б. Бигильдеева, Е.А. Постников. – Челябинск: Челяб. гос. ун-т, 2007. – 109 с.
7. Грищенко О.В. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2011. – 112 с.
8. Бородулин А.Н. Теория экономического анализа: Учебное пособие / А.Н. Бородулин, В.Н. Кузнецов, М.В. Мельник. – 2-е изд. – Тверь: ТГТУ, 2011. – 148 с.