

DOI: 10.33184/dokbsu-2022.1.3

К вопросу об анализе затрат предприятия и их оптимизации

Н. С. Ишмухаметов^{1*}, Э. Р. Сайфуллин²

¹Башкирский государственный университет

Россия, Республика Башкортостан, 450076 г. Уфа, улица Заки Валиди, 32.

²БПО ПРОГРЕСС

Россия, Республика Башкортостан, 450001 г. Уфа, улица Кировоградская, 34.

*Email: ins007@mail.ru

В статье рассматривается проблема издержек предприятия и варианты оптимизации затрат на примере АО БПО Прогресс. Анализируются виды затрат предприятия, причины их возникновения и методы управления экономическими затратами. Рассматривается карта рисков как один из методов управления экономическими затратами, применяемых на предприятиях.

Ключевые слова: затраты, производство, эффективность, убытки, персонал предприятия, инвестиции.

Для любых организаций актуальна задача сравнения экономических затрат и результатов деятельности с применением определенного набора показателей, позволяющих дать адекватную оценку, как с точки зрения успешности производственной деятельности, так и с позиций маркетинга, включая достижение преимуществ перед конкурентами. Нами было проведено исследование предприятия АО БПО Прогресс, опрошены сотрудники, включая производственных рабочих и административно-управленческий персонал. АО БПО Прогресс – российский контрактный разработчик и производитель электроники и телекоммуникационного оборудования [1].

Отвечая на вопрос, что представляют собой издержки, можно отметить, что затраты предприятия есть важнейшая категория экономического анализа предприятия, включающая суммы капитальных вложений (CapEx) и операционных расходов (OpEx), направляемых на покупку факторов производства. Необходимо отличать затраты предприятия от экономических издержек, которые, в частности, делятся на неявные и явные. К неявным относят альтернативные издержки использования ресурсов, которые принадлежат предприятию (упущенная выгода), а к явным относят расходы на покупку производственных ресурсов (оплату услуг факторов), не являющихся собственностью предприятия, при этом «все затраты, связанные с основным производством, включаются в себестоимость продукции» [2]. Когда речь идет о затратах, то, как правило, специалисты имеют в виду именно явные издержки.

На практике классификация затрат, как правило, довольно обширная. Мы считаем наиболее важным для анализа показателей рассматриваемого предприятия классификацию по следующим видам затрат: регулируемые, нерегулируемые, прямые, косвенные.

Регулируемые – это расходы, которые напрямую зависят от ответственного лица того или иного подразделения в зависимости от принятой на предприятии политики. Например, за поставку сырья в целом на предприятие несет ответственность начальник службы снабжения, за поставку сырья непосредственно в цех может отвечать начальник цеха, а за поставку бумаги и типографской продукции для производственных нужд – цех типографского производства.

Нерегулируемые затраты – это расходы, которые практически не зависят от руководства, ответственных лиц, и носят, как правило, непредвиденный характер. Например, отказ оборудования в цеху или некачественное сырье для заготовки изделия, влекущие за собой образование брака.

Прямые затраты относятся к конкретной работе или услуге. В частности, зарплата инженера 1 категории производственно-диспетчерского отдела – это прямые затраты данного отдела.

Косвенные затраты, как правило, трудно отнести к конкретной работе или отдельному взятому цеху. Таковыми, например, будут затраты на наружную рекламу, продвижение в социальных сетях (Instagram, ВКонтакте и т.д.), которые связаны с поддержанием имиджа предприятия в целом.

Справедливо отмечая, что «отнесение затрат к прямым или косвенным зависит от того, какое из подразделений рассматривается: затраты могут быть прямыми для одного подразделения и косвенными для другого» [3, с. 12], Е. Б. Никитина, С. Л. Жуковская в качестве примера приводят следующую ситуацию: «заработная плата менеджера завода – это косвенные затраты для отдельных подразделений, но прямые для завода в целом» [3, с. 12].

В отношении затрат на предприятии может быть принята такая политика, что если затраты не связаны с основным производством и не списаны на производство конкретного вида продукции, то они могут перейти в запасы сырья, материалов и т.д., приобретая свойства материальных запасов.

Исследуя вопрос управления затратами в рамках ССУЗ (системы стратегического управления затратами), Е. А. Минина, Д. В. Нехайчук, Ю. С. Нехайчук предлагают сосредоточить внимание на четырех моделях: «процессно-ориентированная модель управления затратами предприятия, модель оценивания наполнения ССУЗ, информационная модель затрат предприятия, модель оценивания качества ССУЗ» [4, с. 56], уточняя, что «для моделирования как сугубо управления затратами предприятия, так и

ССУЗ представляется необходимым использовать совокупность моделей» [4, с. 57]. На наш взгляд, такая позиция представляется вполне обоснованной, поскольку на промышленных предприятиях имеются разные направления производства, которые отвечают различным типам затрат. Например, в центральном сборочном цехе затраты на оплату труда при сборке будут зависеть от количества изготовленных изделий. В свою очередь, затраты на оплату труда персонала, занятого транспортировкой сырья и готовой продукции напрямую зависят от таких обстоятельств, как их количество и ценность.

С другой стороны, мы согласны с мнением, что «не стоит недооценивать ценность аналитики, выходящей за рамки обычной бизнес-аналитики. Расширенная аналитика не только может спасти жизни, снизить отток клиентов и повысить безопасность оборудования, но и использование предоставленной информации для достижения даже однозначных процентных улучшений в таких областях, как удержание клиентов или маркетинговые ответы, может оказать большое влияние на бизнес» [5]. В современной экономике неотъемлемой частью расширенной аналитики является риск-менеджмент.

Карта рисков – один из методов управления экономическими затратами, применяемых в АО БПО Прогресс: в конце каждого квартала идет тематическое обсуждение на собрании совета по экономическим затратам, после чего результаты обсуждения передаются руководству предприятия в виде подготовленных презентаций, где описываются возможности уменьшения экономических затрат. Как замечают Е. Д. Малевская-Малевич, С. А. Леонов, «важная роль в системе менеджмента качества в современных условиях принадлежит анализу рисков; наиболее важные из них – риски экономических потерь, бесполезных и непроизводительных затрат, возникающих от несоответствия достигнутого качества требованиям, установленным стандартами, а также вопросы мотивации, стимулирования, ценообразования, планирования в системах качества на предприятии» [6, с. 116]. Схема карты рисков изображена на рис. 1.

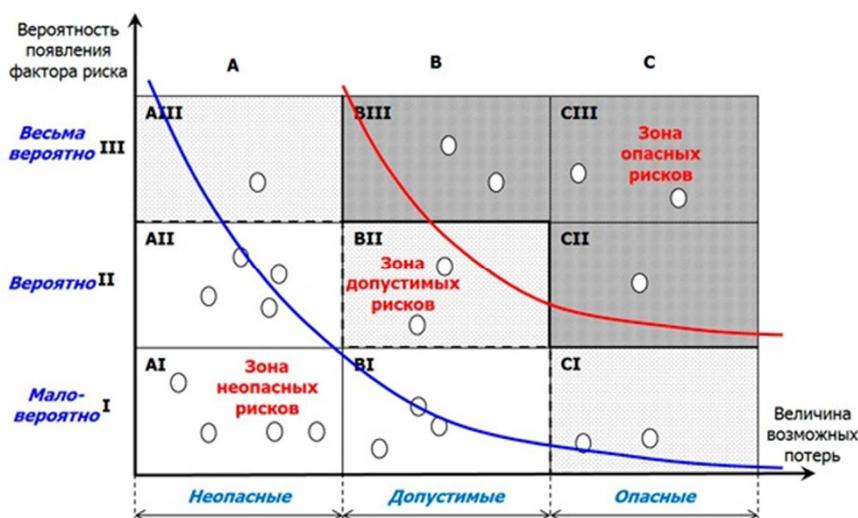


Рис. 1. Схема карты рисков [7].

Одна из самых важных задач руководства современного предприятия – это грамотное управление затратами на персонал, понимание этих затрат как объединение прямых и косвенных затрат предприятия на поиск кадров, организацию и оплату труда, повышение квалификации и т.д. При этом «немаловажную роль играет создание благоприятных условий для реализации индивидуальных программ обучения сотрудников и качественно выстроенная система корпоративного обучения» [8]. В этой связи заметную роль обретают вопросы определения оптимального объема затрат на обучение персонала компании, а также мотивации сотрудников к обучению, рассматриваемые, в частности, в работе [9].

В расходы на оплату труда могут входить следующие статьи затрат:

- заработная плата, премиальные выплаты, отпускные;
- расходы на командировки, выплаты по больничным листам;
- доплаты за стаж, за работу во вредных и/или опасных условиях труда;
- компенсация затрат персонала на питание и транспорт;
- средства, направляемые на приобретение фирменной одежды;
- затраты на обучение персонала, повышение квалификации и др.

Чтобы оптимизировать расходы на оплату труда персонала, предприятие АО БПО Прогресс стремится, в частности, привлекать к работе студентов посредством организации практики и т.п. Для студентов это, естественно, опыт, а для предприятия – неплохая попытка вырастить ценные кадры для будущего штата сотрудников. Такой работник не требует дополнительного обучения, ведь он уже знает и понимает, как можно работать на этом предприятии.

Также в начальный период пандемии коронавируса в 2020 году около 40% сотрудников были переведены на дистанционную работу, тогда как по состоянию на ноябрь 2021 г. этот показатель составляет менее 10%. Опыт перевода на дистанционный формат работы показал определенные преимущества, дающие экономию затрат, например, на организацию рабочего места, включая расходы на электричество, питание, транспорт. Однако дистанционный формат работы показал и некоторые минусы: нет живого общения, когда важную информацию можно получить оперативно у коллег в офисе, тогда как дистанционно можно вовсе не дожидаться ответа. Построение каналов коммуникации, базирующихся на современных технологиях, становится вызовом для развития дистанционного формата организации рабочего дня. Исследуя проблемы применения технологий искусственного интеллекта, таких как Process Mining, RPA, Ширинкина Е. В. отмечает, что «пандемия COVID-19 и вызванный ею кризис заставят многих руководителей задуматься о целесообразности применения тех или иных технологий. Подходы, помогающие бизнесу выявлять узкие места, оптимизировать процессы и принимать решения, основанные на данных, однозначно заслуживают внимания.

С ними компания может не просто выжить в сложные времена, но и выйти из кризиса победителем» [10, с. 77]. Подходы, предусматривающие практический интерес к новым технологиям, могут помочь в совершенствовании выпускаемой продукции и всей совокупности бизнес-процессов предприятия, а не только тех, которые затрагивают технологические процессы в основном производстве. Цифровизация бизнес-процессов может «сократить расходы на персонал, не занятый непосредственно при производстве продукции, так как многие операции автоматизированы и сокращают трудозатраты» [11, с. 143].

В вопросах оптимизации затрат предприятия важное место занимает анализ косвенных затрат, в том числе затрат на обеспечение обслуживающих хозяйств, то есть тех подразделений, которые не участвуют в производстве, но при этом жизненно необходимы для его функционирования (транспортные службы, складское хозяйство и т.п.). Другие косвенные производственные затраты связаны с простоями и необходимостью организации сверхурочной работы. Оплата сверхурочного времени – это возмещение работнику за время, которое он остался после рабочего дня. На предприятии АО БПО Прогресс по окончании рабочего дня применяются повышающие коэффициенты. Следует внимательно относиться к правильному оформлению сверхурочных объемов работ, как, например, показано на *рис. 2*.



Рис. 2. Схема оформления привлечения сотрудника к сверхурочной работе.

На основе вышесказанного можно сделать вывод, что экономические затраты есть важнейшая экономическая категория, непосредственно связанная с показателями прибыли и рентабельности, и определяющая эффективность деятельности предприятия. Многие современные менеджеры склонны акцентировать внимание лишь на показателях прибыли, не уделяя достаточного внимания показателям эффективности применения капитала.

Таким образом, актуальность профессионального управления затратами не вызывает сомнений, поскольку оно, прежде всего, создает множество возможностей для стабильности предприятия, и при «разработке методических аспектов организации и применения функционально-стоимостного анализа будет способствовать повышению российскими предприятиями уровня качества производства с учетом текущих требований и ожиданий рынка и рационализации распределения ограниченных ресурсов, что приведет к общему росту конкурентоспособности компании» [12]. Базовый подход к определению эффективности хозяйственной деятельности предприятия подразумевает, что для победы в конкурентной борьбе «производитель должен снижать затраты и улучшать качество продукции» [13, с. 46].

В качестве заключения можно отметить, что в условиях цифровизации экономики возникают все новые возможности оптимизации затрат на производство и реализацию продукции. Если предприятие при прочих равных условиях находится в относительно стабильной рыночной среде с незначительным колебанием цен на реализуемую им продукцию, то уменьшение издержек приводит к росту рентабельности производства, что является экономической основой для развития инвестиционных программ предприятия, включая инвестиции в человеческий капитал и социально значимые проекты.

Литература

1. АО БПО Прогресс. Официальный сайт [Электронный ресурс] – URL: <https://magnetron.su/>
2. Vishal Gupta. How To Reduce Production Costs In A Manufacturing Business. 2 June 2021. [Electronic resource] – URL: <https://www.bizain.com/reduce-production-costs/>
3. Никитина Е. Б., Жуковская С. Л. Управление затратами и контроллинг: учеб. пособие / Е. Б. Никитина, С. Л. Жуковская; Пермь. гос. нац. исслед. ун-т. – Пермь, 2019. – 129 с.
4. Минина Е. А., Нехайчук Д. В., Нехайчук Ю. С. Принципиальные основы построения моделей управления затратами в составе системы стратегического управления затратами (ССУЗ) предприятия // Фундаментальные исследования. 2019. №3. С. 56–63.
5. Panetta K. 10 Business Cost Optimization Ideas. August 04, 2016. [Electronic resource] – URL: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/ten-business-cost-optimization-ideas>
6. Малевская-Малевич Е. Д., Леонов С. А. Управление затратами в системе менеджмента качества на предприятии // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского гос. университета. Экономические науки. 2019. Т. 12. №3. С. 114–124. DOI: 10.18721/Е.12309.
7. Султанов И. А. Использование карты рисков для их выявления. [Электронный ресурс] – URL: <http://projectimo.ru/upravlenie-riskami/karta-riskov.html>
8. Igwe A., Onwumere J. Effective Human Resource Management as Tool for Organizational Success. European Journal of Business and Management. Vol. 6, No.39.P.210–218.
9. Ишмухаметов Н. С., Шарифуллин А. А. Человеческий капитал компании: проблема определения наилучшего варианта инвестирования // Доклады Башкирского университета. 2020. Т. 5. №6. С. 409–415. DOI: 10.33184/dokbsu-2020.6.6.

10. Ширинкина Е. В. Управление затратами: от бережливого производства к интеллектуальному анализу процессов // Инновации в менеджменте. 2021. №2. С. 74–79.
11. Хасаншина А. А. Расширение возможностей снижения себестоимости продукции в условиях цифровой трансформации // Современная экономика: теоретические и практические подходы: сборник материалов XII Международной научно-практической конференции студентов, аспирантов, молодых ученых (г. Уфа, 11 ноября 2020 г.) / науч. ред. Г. М. Россинская; отв. ред. Н. С. Ишмухаметов. – Уфа: РИЦ БашГУ, 2020. – С. 141–143.
12. Sharashkina T. P. Methodical Aspects of Organization and Carrying out of Functional-Cost Analysis on the Basis of Process Approach for the Purpose of Expenses and Quality Optimization. Volume XIX, Special Issue 3, Part B, 2016, pp. 77–96.
13. Экономика фирмы: учебное пособие / под общ. ред. Россинской Г. М. – Уфа: РИЦ БашГУ, 2018. – 134 с.

On the analysis of enterprise costs and their optimization

N. S. Ishmukhametov^{1*}, E. R. Sayfullin²

¹*Bashkir State University*

32 Zaki Validi Street, 450076 Ufa, Republic of Bashkortostan, Russia.

²*BPO PROGRESS*

34 Kirovograd Street, 450001 Ufa, Republic of Bashkortostan, Russia.

**Email: ins007@mail.ru*

The article examines the problem of enterprise costs and options for optimizing costs on the example of BPO Progress JSC. The types of costs of the enterprise, the reasons for their occurrence and methods of managing economic costs are analyzed. A risk map is considered as one of the methods of managing economic costs used at enterprises.

Keywords: costs, production, efficiency, losses, enterprise personnel, investments.