УДК 338

[1]Л.И. Бестаева, [2]И.Р. Езеева, [3,4]Ф.Х. Цхурбаева
[1]Владикавказский филиал федерального государственного образовательного бюджетного учреждения высшего образования «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», г. Владикавказ, email: selenacresset@mail.ru
[2]Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Горский государственный аграрный университет», г. Владикавказ, email: ez.i@mail.ru
[3]Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Горский государственный аграрный университет», г. Владикавказ, email: fatima.kudzaeva@yandex.ru
[4]Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Северо-Осетинская государственная медицинская академия», г. Владикавказ, email: fatima.kudzaeva@yandex.ru

МОДЕЛИРОВАНИЕ ПРОЦЕССА СОКРАЩЕНИЯ ЗАТРАТ С ЦЕЛЬЮ ПОВЫШЕНИЯ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕСА

Ключевые слова: моделирование, затраты, экономия, нормирование, секвестр, экономическая эффективность.

Рассмотрены стратегии снижения затрат при росте цен на товары. Предложена модель сценария сокращения затрат предприятия по различным направлениям, проанализированы показатели, которые считаются наиболее важными для оценки эффективности работы в условиях кризиса. Приведена схема оценки выполнения подразделениями компании группы индикаторов KPI. Предложен план мероприятий по оптимизации затрат по трем ключевым направлениям: фонд оплаты труда, коммерческие и производственные расходы. Предложены мероприятия по внедрению концепции бережливого производства с целью получения долгосрочного эффекта.

[1]L.I. Bestaeva, [2]I.R. Ezeeva, [3,4]F.H. Tskhurbayeva
[1]Vladikavkaz branch Federal State-Funded Educational Institution of Higher Education «Financial University under the Government of the Russian Federation», Vladikavkaz, email: selenacresset@mail.ru
[2]Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Gorsky State Agrarian University", Vladikavkaz, email: ez.i@mail.ru
[3]Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Gorsky State Agrarian University", Vladikavkaz, email: fatima.kudzaeva@yandex.ru
[4]Federal State budgetary educational Institution of Higher education "North Ossetian State Medical Academy", Vladikavkaz, email: fatima.kudzaeva@yandex.ru

SIMULATION OF THE PROCESS OF COST REDUCTION TO INCREASE BUSINESS EFFICIENCY INDICATORS

Keywords: modelling, costs, savings, rationing, sequestration, economic efficiency

Cost reduction strategies in the face of rising commodity prices are considered. A model of the cost reduction scenario of a company in various directions is suggested, the indicators which are considered to be the most important for evaluation of work efficiency in crisis conditions are analysed. The scheme of evaluation of fulfilment in divisions of the group of KPI indicators is given. An action plan has been proposed to optimise costs in three key areas: payroll, selling and production costs. Measures to implement the concept of lean manufacturing in order to obtain a long-term effect are proposed.

Любая производственная компания стремится увеличить прибыль и снизить расходы. Один из самых распространенных и бюджетных способов снижения затрат – экономия ресурсов организации. Рассмотрим, как снизить затраты без особых усилий и капиталовложений, не изменяя основную технологию производственных процессов.

В период роста ценна товары необходим контроль над затратами компании, в целях избежания повышения цен на свои товары и формирования финансовых возможностей на развитие бизнеса.

Перед разработкой стратегии снижения затрат необходимо наладить систематический учет расходов на всех участках и в подразделениях компании и выявить неоправданные затраты.

В связи с этим возникает необходимость разработки модели для экспресс-оценки сценариев сокращения затрат.

Комбинирование подходов к сокращению затрат позволяет наиболее эффективно выполнить эту задачу. Для части статей расходов применяют агрессивный косткиллинг, чтобы получить быстрый результат, для части используют преактивный подход и действуют на перспективу.

Первый шаг перед стартом программы секвестра – определить, за счет каких статей и в каких пропорциях будет удерживаться рентабельность. В этом поможет интерактивная модель в Power BI (табл.1). С помощью инструментов визуализации и анализа данных создается возможность рассмотреть разные сценарии сокращения затрат. Например, отказаться от инвестиционных проектов, но сохранить штат. Или закончить начатый ремонт оборудования, но пожертвовать ради этого части сотрудников. Или сократить другие, не столь важные расходы, чтобы провести маркетинговые мероприятия, которые принесут дополнительный доход. Создается возможность оценить, как меняется итоговый результат в зависимости от выбранного варианта оптимизации затрат.

Следующий шаг – составление плана мероприятий по сокращению каждой статьи затрат. Сокращение затрат производится в основном по трем ключевым направлениям: фонд оплаты труда, коммерческие и производственные расходы.

Регулирование фонда оплаты труда возможно, если сотрудники согласны на уступки, чтобы сохранить должность или хотя бы часть дохода. Тогда самым эффективным способом уменьшить за будет неоплачиваемый отпуск или сокращение оклада. Но такая сговорчивость – большая редкость. Поэтому в данном контексте рассмотрим меры, к которым работодатель может прибегать в одностороннем порядке.

Объявление простоя – самый оперативный способ сократить фонд оплаты труда на треть, ведь уведомить сотрудников о простое можно в день его начала, но нужно издать приказ. Простой выгоден, если работники действительно временно ничем не заняты, а сокращать штат или численность нет необходимости. Простой оплачивают в размере не менее 2/3 оклада. ТК РФ [1, с.256] не запрещает частичный простой (например, на полдня).

Если полностью приостанавливается работа, то в течение трех рабочих дней надо известить о простое службу занятости [2, с.78].

Оптимизация командировок также позволят уменьшить расходы. Помимо более скромного подхода к рабочим поездкам, надо рассмотреть возможность отказа от услуг посредников, нормировать расходы, при согласовании дат встреч отталкиваются от цен на билеты и гостиницы.

Перевести сотрудников на неполное рабочее время компания имеет право по своей инициативе, однако это необходимо обосновать: доказать, что в компании произошли технологические или организационные изменения, которые грозят массовым увольнением. Формально о переходе на неполное время сотрудников необходимо оповестить за два месяца и затем либо издать приказ, либо, если работники не возражают, подписать с ними дополнительные соглашения.

Пересмотр системы оценки эффективности также позволит достичь цели сокращения затрат. Речь идет не только о том, чтобы уменьшить премии в абсолютном значении. Следует по-новому посмотреть на ключевые показатели эффективности. Для начала разделим действующие индикаторы на две группы: жизненно важные в условиях кризиса и второстепенные(рис.2).

Оценка экономической эффективности деятельности предприятия позволяет понять, насколько рационально использовались имеющиеся ресурсы в процессе достижения запланированных целей.

Такая оценка особенно актуальна в периоды расширения масштабов бизнеса, открытия новых направлений, поскольку помогает своевременно выявить причины снижения эффективности работы компании, принять меры к их устранению.

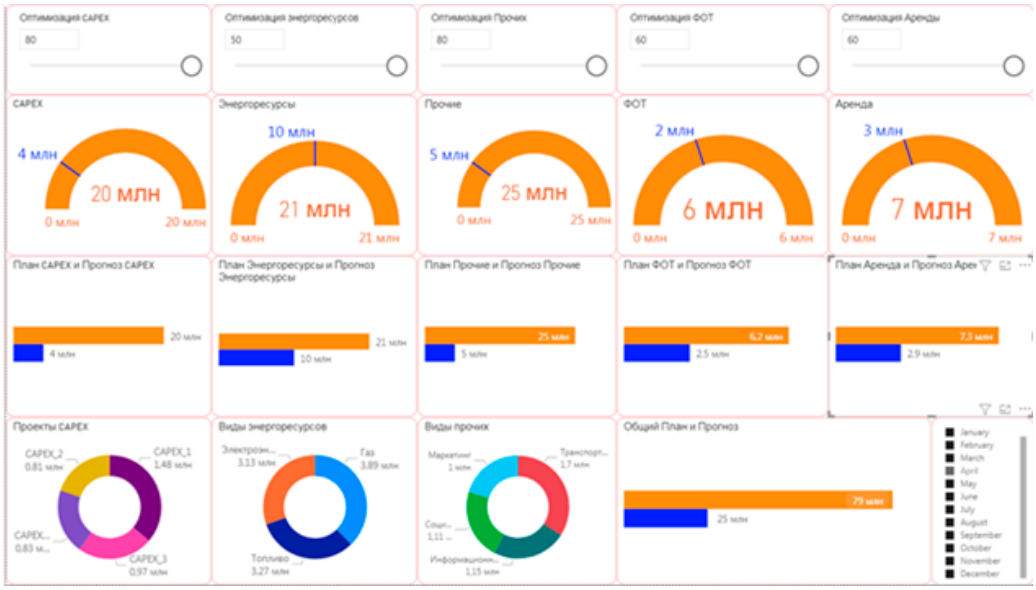

Рис. 1. Модель сценария сокращения затрат

Рис. 2. Показатели, которые считаются наиболее важными для оценки эффективности работы в условиях кризиса (ранжирование по степени влияния)

Рис. 3. Корректировка списка KPI по центрам ответственности

Рис. 4. Рейтинг инициатив по автоматизации, которые никак не пострадали от кризисной ситуации (ранжирование по степени частоты применения)

Оценка эффективности включает набор процедур по анализу динамики различных показателей хозяйственной деятельности предприятия в сравнении с аналогичными показателями прошлых периодов или утвержденными на отчетный период плановыми значениями.

По мере развития бизнеса происходит естественная смена критериев оценки успешности и эффективности работы компании.

Качество оценки эффективности работы предприятия по итогам отчетного года зависит от полноты использования методов оценки.

Те индикаторы, которые оказывают прямое или косвенное влияние на эти четыре показателя, включают в первую группу, остальные во вторую. Если оценить выполнение каждым отделом каждой группы индикаторов KPI по итогам квартала, то можно вычислить, кто способствует их снижению [3, с.318].

Быстро провести информативный анализ поможет интерактивная модель в Power BI (рис. 3).

После анализа производится корректировка список KPI. Перечень ключевых для бизнеса метрик можно определить экспертно или при помощи факторного анализа.

Отказ от дорогостоящего обучения также возможен, но полностью отказаться от повышения квалификации нецелесообразно. Вместо объемных дорогостоящих программ – короткие недорогие онлайн-курсы по прокачке конкретных навыков. Однако есть исключения, не следует экономить на знаниях о налоговой безопасности, изменении законодательства и автоматизации процессов, при этом направить на обучение не всю команду, а одного специалиста, который затем проведет тренинги для коллег. Также компании стихийно организуют программы обмена опытом, наставничества, чтобы повысить взаимозаменяемость и сэкономить на обучении.

Проведение ревизии организационной структуры и нормирование операций. позволит вычислить задвоение функций и выявить руководителей без подчиненных. При подготовке к нормированию фиксировать все задачи сотрудника в течение дня и время на их выполнение. Это поможет определить более квалифицированных сотрудников по однотипным функциям – тех, кто справляется с задачами быстрее других, проанализировать их работу и распространить эти практики на всех исполнителей.

В текущей ситуации почти 70 процентов компаний не планируют приостанавливать инвестиции в проекты автоматизации, которые обещают сократить рутинные операции и ручной труд. Часть инициатив даже ускорились и приобрели дополнительный стимул к развитию (рис. 4).

Обратить внимание необходимо не только на цену сырья и трудозатраты, ранжирование всех статей затрат по доле в общей сумме позволит определить наиболее значимые направления сокращения затрат. Если в компании не происходило кардинальных перемен, то можно взять данные за прошлый год, структура затрат, как правило, достаточно стабильна. Далее внутри каждой статьи маркируются расходы на наиболее значимые и прочие. Отдельно проводится детальный анализ спецификаций продукции, вместе с производственными подразделениями ищут способы

либо заменить сырье, либо сократить нормы его расхода. Затем вычисляются номенклатуры, которые обходятся бизнесу слишком дорого, и речь здесь идет не только об очевидных составляющих себестоимости, таких как цена на сырье или трудозатраты. Дополнительными маркерами «слабого звена» могут быть высокий процент брака, резкое падение спроса, специфические требования к сырью.

Есть смысл пересмотреть мелкие, незначительные статьи расходов, которые раньше просто отбрасывались, ведь пока рынок растет, эффективнее направить время и силы на поддержку новых проектов, чем потратить время на проект оптимизации незначительных расходов.

Чтобы расходы на продвижение продукта не выросли, следует обратить внимание на то, чтобы отдел маркетинга в условиях кризиса проводил минимум еженедельную оценку спроса и давал вводные для корректировки плана продаж и закупок и маркетинговой политики. Причем горизонт такой оценки не должен быть коротким, минимум полгода.

Проведение глубокого анализа и сопоставление представительских расходов с данными об объемах закупки, ценах, NPS и рентабельности отдельных категорий товаров на протяжении года, могут показать, что наибольшую прибыль принесли бизнесу клиенты, с которыми коммерсанты практически не проводили дорогостоящих переговоров. Исследования показали, что лояльность клиентовможет держаться исключительно на гибком подходе к ценообразованию и готовности взять на себя организацию дополнительных услуг по логистике, которые обычно не предоставляются. Долгие коммерческие ритуалы обходятся компании в среднем на 40 процентов дороже, чем более вдумчивый подход к работе, а эффект тот же [4, с.1070].

Особенность анализа каналов продвижения и продаж заключается в том, что их эффективность может быстро и довольно сильно меняться с течением времени, поэтому, чтобы получить максимум эффекта ценой минимальных затрат, переоценку маркетинговых расходов в условиях кризиса стоит проводить не реже чем раз в две недели.

Стоит отслеживать корреляцию объема продаж и целей с бюджетом маркетинговых мероприятий. Затраты должны быть сопоставимы с продажами и плановой прибылью. Удержать старого клиента для компании в среднем в три раза дешевле, чем привлечь нового. Поэтому особое внимание стоит уделить вопросу распределения маркетингового бюджета между новыми и старыми клиентами.

Остановка программы модернизации производства может привести к потере позиций на рынке, поэтому не всегда это будет правильным решением. Продолжение программ оказывает влияние на уровень затрат, но их сокращение должно стимулировать управленцев работать в других направлениях.

Оптимизация закупок, поиск доступных аналогов, приостановка ряда технических и строительных мероприятий, экономия сырья и материалов, минимизация выпуска брака позволят продолжить программы модернизации производства.

Для разработки плана экстренных антикризисных действий на относительно короткий период, обычно на несколько месяцев применяют обычно оперативный SWOT-анализ. В разработке плана принимают участие руководители основных подразделений, подключается совет директоров. При разработке плана учитываются текущие угрозы и возможности, поведение заказчиков, поставщиков, банков, иных контрагентов, ресурсы и резервы компании. По итогам проработки идей формулируются конкретные действия, назначают ответственных, устанавливают сроки, разрабатывают форматы и порядок кроссфункционального взаимодействия.

При анализе затрат совместно с ответственными подразделениями детализируют расходы до натуральных показателей и цены за единицу. Это помогает оценивать расходы не просто по сумме, а в привязке к рыночным ценам и в зависимости от других статей доходов и расходов. Также ищут все возможные способы получить скидку за объем закупки. Во-первых, следует стремиться агрегировать все закупки у поставщика в один пакет. Закупки разных филиалов или номенклатур могут проходить по разным договорам, и коммерсанты

не используют этот рычаг. Во-вторых, пересматриваются, централизуются закупки по номенклатурам и смотрим, как можно укрупнить закупки по поставщикам [5, с.1012].

Если номенклатура выпускаемой продукции не поменялась, технологические карты не пересматривались, а ассортимент закупаемых товаров растет – компания теряет возможность получить скидку за большой объем закупки одной товарной позиции.

Сбор данных о фактах закупки всех материалов, которые компания приобретает для выпуска продукции и для всех вспомогательных работ, и сведения о том, каким подразделениям и в каком объеме выдавались эти материалы позволит оптимизировать расходы на закупки. Введение гарантированного объема закупок—если сформировать портфель заказов до конца года и подписать с поставщиком контракт с гарантированным объемом, цену на сырье можно снизить до 7 процентов. За основу для прогноза стоит взять пессимистический сценарий производства на текущий год.

Внедрениеконцепции бережливого производства – концепции управления производственным предприятием, которая основана на постоянном стремлении предприятия к устранению всех видов потерь позволит получить долгосрочныйэффект.

Мероприятия, которые рекомендуется применять в рамкахконцепции бережливого производства:

1. Внутренний бенчмаркинг – использование «дерево потерь». Сбор статистики по ключевым показателям: выработка персонала, удельное потребление энергии и т. п. Сравнение предприятий илицентров финансовой ответственности по показателям позволит определить лидера, у отстающих находят участки бизнес-процессов, где возникают потери. Выясняют у лидеров, как им удается поддерживать высокую эффективность Экономисты компании, оцифровывают «дерево потерь» и помогают коллегам оценить эффект.

2. Банк идей сокращения расходов. Предложения могут иметь любой масштаб, начиная от идеи изменить порядок размещения документов на стеллажах и заканчивая перепланировкой производственных линий, которая снизит энергопотребление.

3. Погружение в место создания ценности, где непосредственно реализуется действие или процесс. Если погрузиться в него и посмотреть на ситуацию изнутри, задача будет решена быстрее и эффективнее. Организация рейдов по торговым точкам, складам и цехам, чтобы найти и предложить возможности экономии.

Несмотря на сложную ситуацию, не следует отказываться от стратегических планов и автоматизации бизнес-процессов. Не считается нужным замораживать разработку новых проектов и перспективных направлений, так как любой кризис – это возможность роста.

Библиографический список

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 05.02.2018) // Собрание законодательства РФ. – 07.01.2002. – № 1 (ч. 1). Ст. 3.

2. Закон РФ от 19.04.1991 № 1032-1 (ред. от 11.12.2018) «О занятости населения в Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. № 17. 22.04.1996. Ст. 1915.

3. Чукарин А.В. Бизнес-процессы и информационные технологии в управлении современной инфокоммуникационной компанией. М.: Альпина Паблишер, 2016. 512 с.

4. Бестаева Л.И., Бтемирова Р.И. Моделирование оценки платежеспособности контрагента в целях неденежного погашения задолженности // Экономика и предпринимательство. 2020. № 7 (120). С. 1066-1070.

5. Бестаева Л.И., Битарова А.С. Порядок соблюдения должной осмотрительности при выборе контрагента / В сборнике: Социально-экономическое развитие региона в условиях модернизации. Материалы Всероссийской межвузовской научно-практической конференции преподавателей и студентов. 2015. С. 407-415.

6. Бестаева Л.И., Гиголаева И.Р. Учет расходов на продвижение бренда / В сборнике: Социально-экономическое развитие региона в условиях модернизации. Материалы Всероссийской межвузовской научно-практической конференции преподавателей и студентов. 2015. С. 416-424.

7. Дегальцева, Ж.В. Сравнительная характеристика различных методов затрат и калькулирования себестоимости // Научный журнал КубГАУ. 2018. № 104 (10). С. 1010-1020.

8. Езеева И.Р., Гайрбекова Р.С. Некоторые аспекты совершенствования методов управления инновационными проектами в условиях цифровизации экономики // Естественно-гуманитарные исследования. 2020. № 31 (5). С. 117-122.