
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

УДК 658.14/.17

М. А. Авдюшина, М. Ю. Амелченко

Байкальский государственный университет, г. Иркутск, email: avdushinama@bgu.ru;
mariahamelchenko@yandex.ru

ПОВЫШЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ НА ПРИМЕРЕ ООО «ИНК»

Ключевые слова: производственные затраты, кост-киллинг, управление, результативность, стратегическое планирование, финансово-хозяйственная деятельность.

Предмет исследования, обсуждаемый в данной статье обусловлен выбором и адаптацией тех средств воздействия на объект изучения – производственные затраты организаций в нефтегазовой сфере, которые уже длительное время используются и в других отраслях и сферах национальной экономики. Большинство методов, заимствованных из зарубежной практики применяются как в организации и управлении операционной деятельностью, так и стратегическом развитии, а также все они с большим успехом зарекомендовали себя и в отечественной практике анализа и управления финансово-хозяйственной деятельностью. В рамках данной статьи для совершенствования управления затратами и выявления нерациональных затрат в структуре себестоимости применялся процессный метод учёта ABC-анализ. Далее для выработки направлений совершенствования и повышения результативности управления затратами анализ был дополнен CVP-методом, обеспечивающим безубыточность планируемого результата. И наконец, окончательные предложения по выявлению нерациональных затрат, с учётом зарекомендовавшего себя в антикризисном управлении и в повышении конкурентоспособности разработаны с использованием метода кост-киллинг, обеспечивающего максимальное снижение затрат в кратчайшие сроки без ущерба для деятельности организации.

М.А. Avdushina, M.Y. Amelchenko

Baikal national University, Irkutsk, email: avdushinama@bgu.ru;
mariahamelchenko@yandex.ru

IMPROVING THE EFFICIENCY OF COST MANAGEMENT USING THE EXAMPLE OF «ИНК» LLC

Keywords: production costs, cost-killing, management, performance, strategic planning, financial and economic activities.

The subject of research discussed in this article is determined by the choice and adaptation of those means of influencing the object of study – the production costs of organizations in the oil and gas sector, which have been used for a long time in other sectors and spheres of the national economy. Most of the methods borrowed from foreign practice are used both in the organization and management of operational activities, as well as in strategic development, and all of them have proven themselves with great success in the domestic practice of analysis and management of financial and economic activities. Within the framework of this article, the process accounting method ABC-analysis was used to improve cost management and identify irrational costs in the cost structure. Further, in order to develop directions for improving and improving the effectiveness of cost management, the analysis was supplemented with the CVP method, which ensures the break-even of the planned result. Finally, the final proposals for identifying irrational costs, taking into account the proven experience in crisis management and improving competitiveness, are developed using the cost-killing method, which ensures maximum cost reduction in the shortest possible time without compromising the organization's activities.

Результативность управления производственным процессом как конечная цель развития для всех без исключения организаций ставит в качестве первоочередной задачи – создание условий,

при которых эффективность их деятельности в перспективе будет направлена на повышение и совершенствование бизнес-операций. В данном контексте одним из наиболее значимых показателей,

отражающим эффективность деятельности организации и оказывающим влияние на финансовую устойчивость, а также направленным на качественное совершенствование анализа и управления, являются затраты на производство продукции, работ и услуг. С помощью применения современных методов управления производственным процессом организация имеет возможность выстроить соответствующую политику управления затратами. Так, основные подходы, применяемые организациями к управлению затратами на производство, базируются либо на методах их учёта (стандарт-костинг, директ-костинг, процессный-ABC и др.), либо на методах, которые собственно выражают управленческие функции (бенчмаркинг, реинжиниринг, CPV-анализ, LCC-анализ, метод VCC, кост-килинг и др.).

Поскольку любое предприятие уникально и имеет свои особенности, а универсального метода в принципе не существует, то управление затратами для конкретной организации становится крайне востребованным как с позиции внутреннего контроля, так и с позиции аналитического значения для других организаций, конкурирующих в данном сегменте на рынке. По этой причине выбор методов управления затратами на конкретном производстве является важным фактором, обуславливающим эффективность финансово-хозяйственной деятельности.

Общая характеристика и понятие затрат в отечественной экономической науке представлено многими разносторонними исследованиями, среди которых нами выделены Г. А. Крюхина [2], М. С. Кузьмина [3], Б. Ж. Акимова [3], к особенностям управления затратами обращают свои работы Яковлева Е.Н. [15] и другие, в контексте с экономической эффективностью деятельности предприятия управление затратами исследуется в работах Савицкой Г.В. [10], Низовкиной Н.Г. [7], Мининой Е.А. [6], Ю. А. Лапыгина [5], Н. Г. Прохоровой [5], современные концепции методов управления в трудах Тумашова А.В. [12] и планирования затратами в работах Щупака Л.В., Жадан В.В. [14] и др. Точность выбора метода управления затратами отражается на качестве прини-

маемых в дальнейшем управленческих решений, которые в итоге оказывают не только количественное, но и качественное воздействие на эффективность управления затратами и деятельность организации в целом.

Планирование затрат, организация анализа их по элементам и центрам ответственности, факторный анализ, контроль являются одновременно и элементами процесса управления затратами и служат основой для использования финансовых инструментов, обеспечивающих повышение результативности деятельности организации. Результативность процесса определяется уровнем влияния качественных изменений, направленных на совершенствование всей системы управления затратами организации.

Для современного предприятия, как правило, стоит выделять семь ключевых этапов управления затратами:

- формирования структурных единиц предприятия для процесса управления затратами;
- создание каналов информации по управлению затратами;
- планирование затрат;
- оперативный контроль издержек;
- анализ структуры издержек и их размера;
- факторный анализ;
- разработка управленческих решений, среди которых дальнейший процесс оптимизации издержек и производственного цикла для уменьшения конечной суммы затрат [5, с. 124].

Эффективное управление затратами возможно на основе разработки и внедрения современных методов, контроля и анализа затрат, формирующих для организации внутреннюю информационную базу, его финансово-аналитическое обеспечение.

Цель исследования

Цель данной работы – на основе современных методов управления затратами разработать направления, способствующие совершенствованию производственного процесса и повышению результативности деятельности организации. Предметом исследования являются методы управления затратами. Объектом настоящего исследования являются

затраты, обеспечивающие конкурентоспособность деятельности организации нефтегазовой отрасли ООО «ИНК».

Материал и методы исследования

Методологическую базу составляют методы системного, структурного, факторного и сравнительного анализов. В работе использованы графические, табличные и расчётные инструменты исследования. Эмпирической базой являются открытые данные о финансово-хозяйственной деятельности организации ООО «ИНК», данные Федеральной службы государственной статистики, бухгалтерская (финансовая) отчётность организации, данные периодических изданий, а также статистические и нормативно-методические материалы, собранные и подготовленные одним из авторов в период прохождения преддипломной практики.

Результаты исследования и их обсуждение

Анализ результативности управления затратами проведённый на примере ООО «Иркутская нефтяная компания», свидетельствует об основной деятельности компании которой является добыча углеводородного сырья и геологическое изучение недр нефтегазоконденсатных месторождений на основании лицензии. Более полная характеристика ее деятельности представлена основными экономическими показателями, которые приведены в табл. 1. В 2019 г. уровень добычи нефти в ООО «ИНК» [9] превысил планируемые показатели и составил 7 051 тыс. тонн при плане в 6 740 тыс. тонн. Для сравнения в 2018 г. предприятием добыто 5 023 тыс. тонн нефти, в 2017 г. – 2 603 тыс. тонн нефти.

По итогам 2019 г. ООО «ИНК» было реализовано 7 006 тыс. тонн нефти, что превысило аналогичные показатели 2018 г. на 40%. Реализация нефти осуществлялась посредством сдачи в трубопроводную систему «Восточная Сибирь – Тихий океан». Нефть, добытая на нефтегазоконденсатных месторождениях, реализовывалась акционерам предприятия – ОАО «ИНК Холдинг». Выручка от реализации нефти выросла по отношению к 2018 г. на 74%.

План по бурению скважин в 2019 г. выполнен на 101,6%. Программа бурения 2019 г. включала бурение 64 скважин, по данным на конец года пробурено 65 скважин.

В результате значительного роста производственных показателей выручка от реализации ООО «ИНК» в 2019 г. увеличилась на 31 556 млн руб. или на 68,4%.

Себестоимость за 2019 г. возросла на 1 793,76 млн руб. или на 20,2% к 2018 г. в связи с ростом амортизационных отчислений на 1 524,78 млн руб. в связи с вводом после окончания строительства и приобретения объектов основных средств, 268,98 млн руб. – увеличение объёма производства и рост цен на услуги и товары.

Валовая прибыль увеличилась на 29,76 млн руб. или на 79,9% за счёт увеличения объёма и цены реализации нефти.

Достижение ООО «ИНК» хороших производственных показателей в 2019 г. явилось закономерным итогом комплексного подхода к разработке Верхнечонского месторождения, а приоритетными в 2019 г. являлись практически все сферы деятельности ООО «ИНК», в том числе:

- деятельность по добыче углеводородного сырья;
- выполнение программы бурения скважин и ввода их в эксплуатацию;
- выполнение программы обустройства и строительства инфраструктуры;
- реализация геологической программы;
- реализация плана мероприятий по ОТ, ПБ, пожарной безопасности, ГО и ЧС, разработка документов природоохранного назначения, получение разрешительных документов в области охраны окружающей среды, разработка мероприятий для предотвращения аварийных ситуаций с экологическими последствиями;
- совершенствование кадровой и социальной политики.

Таким образом, ООО «ИНК» ежегодно увеличивает объёмы геологоразведочных работ и добытого углеводородного сырья, внедряет инновационные решения для интенсификации добычи, совершенствует политику в сфере экологии, охраны труда и безопасности производства.

Таблица 1

Основные экономические показатели деятельности ООО «ИНК»

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	абс. изм. 2019/2018 гг. (+/-)	темп прироста 2019/2018 гг., %
Объем добычи нефти, тыс. тонн	2 603	5 023	7 051	2 028	40,4
Объем реализации нефти, тыс. тонн	2 569	4 976	7 006	2 030	40,8
Количество пробурённых скважин, шт.	47	66	65	– 1	– 1,5
Введено в эксплуатацию скважин, шт.	20	38	18	– 20	– 52,6
Средний цикл строительства скважин, сут.	45	65	64	– 1	–1,5
Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг, млн руб.	19 163,7	46 110,9	77 667,5	31 556,6	68,4
Себестоимость продукции, работ, услуг, млн руб.	6 484	8 877,8	10 671,6	1 793,8	20,2
Затраты на 1 руб. реализованной продукции, коп.	0,3	0,2	0,1	– 0,1	– 28,6
Валовая прибыль, млн руб.	12 679,7	37 233,1	66 995,9	29 762,8	79,9
Чистая прибыль, млн руб.	6 714,9	26 329,1	53 594,4	27 265,2	103,6
Среднесписочная численность работников, чел.	690	796	954	158	19,8
Производительность труда млн руб./чел.	27,8	57,9	81,4	23,5	40,5

Таблица 2

Горизонтальный анализ затрат ООО «ИНК» за период 2017-2019 гг., млн руб.

Вид затрат	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение 2019 г. к 2017 г. (+/-)	Темп роста 2019 г. к 2017 г., %
Материальные затраты, в том числе	6 158	8 973	10 828	4 670	175,8
запчасти	762	1 518	1 487	725	195,1
топливо и энергия	571	1 234	1 427	1 056	249,9
сырье и основные материалы	4 825	6 221	7 914	3 189	164
Расходы на оплату труда	491	582	794	303	161,7
Страховые взносы	147	175	208	61	141,5
Амортизация	237	286	316	79	133,3
Прочие затраты	884	897	1 075	191	121,6
Всего	7 917	10 913	13 221	5 304	167

Таблица 3

Вертикальный анализ затрат ООО «ИНК» 2017-2019 гг., %

Вид затрат	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение 2019 г./2017 г.
Материальные затраты, в том числе:	77,8	82,2	81,9	4,1
запчасти	9,6	13,9	11,2	1,6
топливо и энергия	7,2	11,3	10,8	3,6
сырье и основные материалы	60,9	57	59,9	– 1
Расходы на оплату труда	6,2	5,3	6	– 0,2
Отчисления на социальные нужды	1,9	1,6	1,6	– 0,3
Амортизация	3	2,6	2,4	– 0,6
Прочие затраты	11,2	8,2	8,1	– 3,2
Всего	100,0	100,0	100,0	0,0

Финансовое состояние за период 2017-2019 гг. на предприятии имеет тенденцию к улучшению, на что указывает положительная динамика выручки от реализации, показателей прибыли, рентабельности, а также рост показателей эффективности использования ресурсов. Хотя имеются и негативные моменты, связанные с динамикой коэффициента оборачиваемости, свидетельствующий о снижении эффективности использования оборотных средств, и как следствие баланс ООО «ИНК» не является ликвидным. Финансовая устойчивость предприятия в 2017-2019 гг. характеризуется как финансово неустойчивое, что свидетельствует о нерациональном использовании заёмных средств и имеет тенденцию высокой вероятности банкротства, однако в 2018-2019 году ситуация заметно улучшилась наметились тенденции к ее дальнейшему снижению.

По результатам анализа динамики и структуры затрат организации, проведенной с использованием традиционных методик экономического анализа, а именно горизонтального, вертикального и факторного анализа в представленных табл. 2 и табл. 3 за период 2017-2019 гг. определены составные элементы затрат, доли сырья и основных материалов, вспомогательных и прочих материалов в структуре себестоимости продукции, а также охарактеризованы причины изменений и тенденции текущего развития.

В целом, затраты ООО «ИНК» в 2017-2019 гг. возросли почти в 2 раза см. табл.2, что обусловлено ростом выполненных работ и произведённой продукции. В табл. 3, где представлена структура затрат, отражающая ход вертикального анализа за анализируемый период 2017-2019 гг., показывается, что наибольший удельный вес в составе себестоимости предприятия приходится на материальные затраты, доля которых отчётном периоде колеблется в пределах от 77,8% до 81,9%.

По итогам 2019 г. удельный вес материальных затрат вырос на 4,1 п. п. Также в абсолютном выражении происходит существенный их рост, а именно в 2019 г. увеличение составило 4 670 млн руб. или практически в 2 раза.

В составе материальных затрат, которые представлены статьями топливо и электроэнергия, сырье и материалы и запасные части видно, что из них первое место в структуре себестоимости занимают сырье и материалы, а именно в 2017 г. 60,9%, а по итогам 2019 г. 59,5%, также увеличивается их абсолютное значение с 4 825 млн руб. в 2017 г. до 7 914 млн руб. в 2019 г. (см. табл. 2).

Второе место в составе материальных затрат занимает топливо и энергия, а в структуре же себестоимости удельный вес в 2017 г. составил 7,2%, а в 2019 г. увеличился и составил уже 10,8%. В абсолютном выражении по итогам 2019 г. расходы на топливо

составили 1 427 млн руб., что практически в 2,5 раза больше чем в 2017 г. В основном эти изменения произошли в следствии того, что большинство расходов на топливо приходится на заправку автопарка, машин и механизмов. Соответственно этому росту сопутствовал рост цен у поставщиков, и увеличение расходов на топливо.

Что касается увеличения такой подстатьи как запасные части, их объем увеличился на 95,1% по итогам 2019 г., что в абсолютном выражении составляет 1 487 млн руб., то это связано с ростом цен у поставщиков практически на 20%, и увеличением объемов закупки запчастей, в связи с ростом количества механизмов, машин и оборудования.

Значительный удельный вес в составе затрат приходится на основную заработную плату, а именно, в 2017 г. – 6,2%, в 2019 г. – 6%, что в абсолютном выражении составляет 491 млн руб. и 794 млн руб. соответственно. Рост затрат на оплату труда в ООО «ИНК» связан с увеличением численности сотрудников, а также индексацией заработной платы работников.

Таким образом, наблюдается тенденция к снижению в структуре себестоимости, как заработной платы, так и страховых взносов. Но при этом обе эти статьи в отношении к предыдущему году увеличиваются.

Следующей статьёй, определяющей структуру затрат, является амортизация, ее удельный вес колеблется на протяжении всего анализируемого периода от 3% до 2,4%. В 2019 г. амортизационные отчисления увеличились на 79 млн руб. и составили 316 млн руб. см. табл. 2. В основном это связано с приобретением нового оборудования, на которое начисляется амортизация. Рост этой статьи достаточно благоприятное явление для данной организации, так как амортизация, как и чистая прибыль, является источником самофинансирования, означая, что с одной стороны при росте амортизации уменьшается налоговая база по налогу на прибыль и, с другой стороны, появляются временно свободные денежные средства, которые можно использовать как для авансирования оборотного капитала, так и для финансирования инвестиционных проектов. Использование накопленной амортизации зави-

сит от стратегических целей организации и от менталитета собственников.

Составной экономической элемент затрат – прочие затраты в абсолютном выражении на конец отчетного периода составил 1 075 млн руб., что на 21,6% больше чем в предыдущем 2018 году, а по удельному весу в 2019 г. они занимали 8,1%, что на 3,2 п. п. ниже, чем в 2017 г. см. табл. 3.

Факторный анализ затрат на производство продукции, работ ООО «ИНК» позволяет выявить тенденции изменения данного показателя, выполнения плана по его уровню, определить влияние факторов на его прирост, установить резервы и выработать корректирующие меры по использованию возможностей снижения себестоимости продукции. Порядок оценки влияния факторов на общее изменение затрат при сопоставлении затрат текущего периода с предыдущим предусматривает их анализ следующим образом, при перерасчете затрат предыдущего периода на объем производства товаров текущего периода целесообразно осуществлять только по переменной части затрат [12].

Хотя по данным хозяйственной деятельности ООО «ИНК» не принято разделение затрат на постоянные и переменные, однако в целях данного исследования нами предпринята такое деление и данные представлены в табл. 4.

По данным, приведённым в табл. 3 можно проанализировать влияние на изменение общей себестоимости:

- объема производства продукции;
- цен и тарифов по затратам;
- структуры и удельных затрат на производство отдельных видов продукции и услуг.

С целью определения факторного влияния проведенная оценка основывается на следующих расчетах и соответствующих обобщённых выводах:

Во-первых, при определении общего изменения затрат произошло их увеличение: $77\,667 - 46\,111 = 31\,556$ млн руб.

Во-вторых, при пересчете затрат предыдущего периода на объем производства текущего периода по:

- переменным затратам видно, что они изменяются пропорционально объёму производства, так их увеличение составило $8\,973 \cdot 1,21 = 10\,857$ млн руб.

– постоянным затратам 1 940 млн руб., то есть остаются на базовом уровне.

В итоге сумма постоянных и переменных затрат составила: $10\,857 + 1\,940 = 12\,797$ млн руб.

В-третьих, пересчёт затрат на производство 2019 г. при ценах и тарифах 2018 г. составил $10\,913 / 46\,111 \times 77\,667 = 18\,381$ млн руб.

В-четвёртых, проведённая оценка влияния факторов, выявила, что:

– объём производства увеличился и составил $12\,797 - 10\,913 = 1\,884$ млн руб.;

– произошло снижение цен и тарифов $13\,221 - 18\,381 = -5\,160$ млн руб.;

– произошло увеличение структуры и общей суммы затрат $18\,381 - 12\,797 = 5\,584$ млн руб. В итоге суммарное влияние затрат на себестоимость составило: $1\,884 - 5\,160 + 5\,584 = 2\,308$ млн руб.

Результаты оценки факторного влияния на себестоимость изображены на рис. 1.

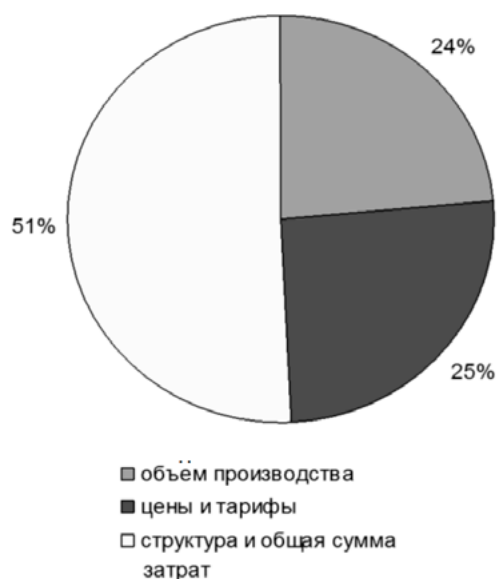


Рис. 1. Оценка влияния факторов на изменение общей себестоимости, %*

Таблица 4

Исходные данные для анализа затрат ООО «ИНК»

Элемент затрат	2018 г.		2019 г.		Отклонение, млн руб.	Темп роста, %
	Сумма, млн руб.	Уд. вес, %	Сумма, млн руб.	Уд. вес, %		
1. Затраты на производство в том числе:	10 913	100	13 221	100	2 308	121,1
1.1. Переменные	8 973	82,2	10 828	81,9	1 855	120,7
1.2. Постоянные	1 940	17,8	2 393	18,1	453	123,4
2. Объем производства продукции	46 111	-	77 667	-	31 556	168,4

Таким образом, можно сделать вывод, что на изменение общей себестоимости в 2019 г. наибольшее влияние оказало изменение структуры и общей суммы затрат, в то же время изменение цен и тарифов стало причиной ее снижения.

Следует также заметить, что по проведённому факторному анализу, отметим наличии негативной тенденции, которая обусловлена некоторым снижением уровня эффективности управления затратами, при этом она проявляется в обобщённом виде и в отношении некоторых важных элементов материальных затрат на производство продукции. Кроме того, можно отметить, что важные

проблемные моменты в основном сосредоточены в управленческом аспекте, а не в организации производственного процесса. Вместе с тем, данные проблемы характеризуются как организационные, то есть наблюдается недостаточный уровень организации работы соответствующих элементов системы управления затратами.

По предмету исследования, определённым целям и задачам данной статьи отметим, что предложенные направления совершенствования управления затратами на основе применения современных методов анализа и контроля обеспечивают соответствующее финан-

сово-экономическое обоснование, которое выражается в том, что: во-первых, в рамках совершенствования всего процесса управления следует определиться с выбором наиболее подходящего для организации финансовым инструментом управления затратами, основываясь на факторах, на которые ООО «ИНК» в состоянии воздействовать, а также в количестве работников, в необходимой оперативной информации и т. д.

Методы стратегического управления затратами, такие как таргет-костинг, абзорпшн-костинг, как показывает практика, являются затратными сами по себе на стадии их внедрения. Метод VСС-анализа предполагает участие отдельных специалистов, постоянно отслеживающих изменения в конъюнктуре рынка и взаимодействующих субъектах. Выбор предприятия-эталона, предусмотренный методом бенчмаркинга затрат, не представляется в данной сфере деятельности целесообразным и возможным, так же, как и отслеживание жизненного цикла товара по методу LCC-анализа и установление неизменной цены для проведения CVP-анализа [2, с. 96].

Все перечисленные инструменты, включая кост-киллинг, являются трудоёмкими, требуют дополнительного обучения персонала, усложняют процедуры управления и так далее.

В связи с этим, проект мероприятий по совершенствованию системы управления затратами ООО «ИНК» будет основан на применении метода кост-киллинг в качестве системы управления затратами и проведение мероприятий, способствующих минимизации затрат в рамках данного метода. Выбор данного инструмента управления обусловлен тем, что для его применения не нужны материальные, временные или особые трудовые затраты.

Итак, полагаясь на наличие достоверной информации о состоянии затрат, стремление руководства к снижению издержек, предлагается в качестве перспективного метода управления затратами ООО «ИНК» использовать инструмент кост-киллинг, направленный на максимальное снижение затрат в кратчайшие сроки без ущерба для деятельности организации и перспектив его развития. Метод позволяет быстро

сократить затраты, предполагая определённую жёсткость принципов и необходимость системного применения.

Алгоритм осуществления управления затратами предприятия [13] по системе кост-киллинг представлен на рис. 2.

Таким образом, для введения системы кост-киллинг в качестве системы управления затратами на предприятии предлагается выполнить следующие этапы в определённой последовательности:

1) провести мониторинг затрат по всем экономическим элементам и предложить использовать для решения данной задачи данные см. табл. 2 и табл. 3, так как они полностью отражают состав затрат ООО «ИНК». В дальнейшем при необходимости есть возможность составить расширенные версии подобных таблиц, позволяющих отразить отдельно каждый расход и суммировать результат, например, использование электронных таблиц MS Excel;

2) проведение анализа и выявление нерациональных затрат в структуре предполагает, что данный этап целесообразно выполнить с помощью применения ABC-анализа. Также, в дальнейшем может быть разработана книга MS Excel, учитывающая как номенклатуру затрат, так и позволяющая проводить ABC-анализ автоматизировано;

3) постоянный контроллинг затрат, выявление нерациональных, разработка мероприятий по их совершенствованию состоит в том, что данный этап является скорее непосредственной работой по системе кост-киллинг, а не шагом к его введению, и подразумевает предложение конкретных мероприятий, направленных на снижение затрат по элементам, которые используются нерационально.

Внедрение предлагаемого алгоритма управления затратами в деятельность ООО «ИНК» обеспечит, при помощи соответствующей организации аналитических процедур в отношении затрат, контроль за ходом производственных процессов и их оперативное регулирование в целях повышения эффективности использования производственных ресурсов, роста производительности труда, снижения себестоимости продукции и в конечном счёте увеличение прибыльности и рентабельности.

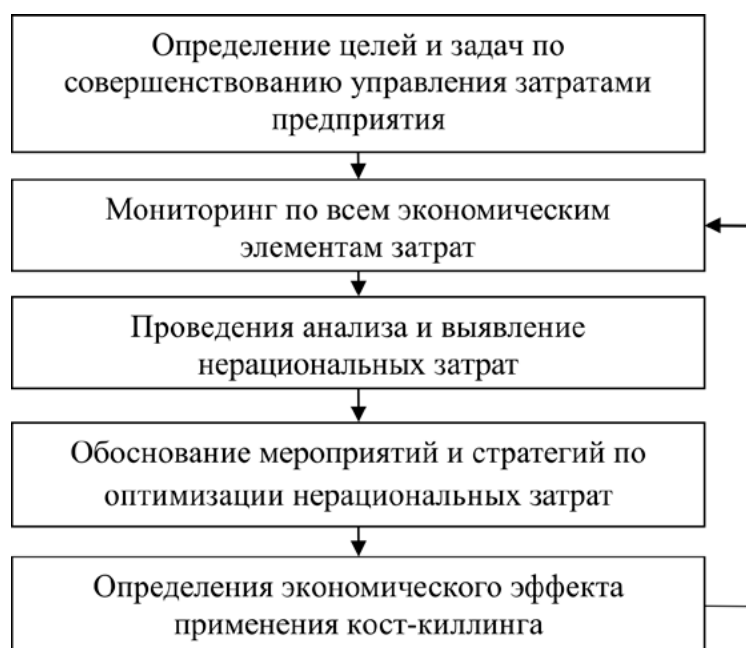


Рис. 2. Алгоритм управления затратами по системе кост-киллинг

Таблица 5

Группировка затрат предприятия с использованием ABC-анализа в 2019 г.

Вид затрат	Уд. вес, %	Вклад нарастающим итогом, %	Группа
Сырье и основные материалы	59,9	59,9	А
Запчасти	11,2	71,1	А
Топливо и энергия	10,8	81,9	А
Прочие затраты	8,1	90	В
Расходы на оплату труда	6	96	В
Амортизация	2,4	98,4	С
Отчисления на социальные нужды	1,6	100,0	С

Для улучшения процесса управления затратами предприятия необходимо выявление нерациональных затрат в структуре. Для этих целей целесообразно использовать метод ABC-анализа [1, с. 174], который проведён с использованием группировки данных в табл. 5.

По ходу группировки данных в см. табл. 5 устанавливаем параметр, в соответствии с которым проводится анализ объекта – экономический элемент затрат, сортируем объекты анализа в порядке убывания значения параметра и определяем группу А, В и С.

С помощью простого метода ABC можно выявить статьи затрат, которые

наибольшим образом влияют на уровень себестоимости в целом, и контролировать систему управления затратами.

Анализ показал, что в группу А относятся затраты на сырье и основные материалы, запчасти, топливо и энергию. Это указывает на то, что данные элементы затрат в большей степени нуждаются в управлении. Однако, в отношении затрат, относящихся к группе В, а именно, прочих затрат и затрат на оплату труда, также необходимы мероприятия по пересмотру изменений.

Таким образом, данный ABC-анализ позволяет оценить степень необходимости в управлении определённых элемен-

тов затрат и потенциал их снижения. Поэтому следует сокращать объёмы затрат группы А и В.

Однако, при этом следует помнить о том, что при существенном сокращении затрат групп А и В, может привести к тому через определённый промежуток времени оставшиеся товарные позиции распределятся по тому же закону, но общий результат деятельности для предприятия может уменьшиться на 50%.

Итак, невозможно решить все задачи деятельности организации, связанные с управлением затратами с помощью однотипных действий, применимых ко всем статьям затрат, необходимо комплексное решение, включающее различные шаги.

Таким образом, основываясь на использовании метода кост-киллинг, приоритетными направлениями оптимизации затрат ООО «ИНК» являются:

- сокращение затрат на сырьё и материалы, запчасти, топливо и энергию;
- сокращение прочих затрат;
- снижение затрат на оплату труда посредством изменения структуры фонда оплаты труда и сокращения численности работников с сохранением ряда должностей путём введения для них дополнительных обязанностей; вследствие этого будет уменьшено количество отчислений на социальные нужды;
- пересмотр изменений затрат на содержание помещений, оборудования и инвентаря путём сокращения используемой в работе спецодежды в связи с высвобождением персонала.

Все направления тесно взаимосвязаны и влияют друг на друга, поэтому в совокупности принесут положительный эффект в виде увеличения результативности деятельности организации.

Для улучшения системы управления затратами организации также следует предложить проведение CVP-анализа (анализ точки безубыточности) [14, с. 65], а эффективность управления затратами производственного предприятия можно оценить, анализируя его безубыточность и запас финансовой прочности [10], который проведён на примере ООО «ИНК» и представлен в табл. 6.

Таблица 6

Анализ безубыточности ООО «ИНК», млн руб.

Показатели	2018 г.	2019 г.	2019 г. к 2018 г., в %
1. Выручка от реализации	46 111	77 667	168,4
2. Полная себестоимость всего, в том числе	10 913	13 221	121,1
– условно-постоянные затраты	1 940	2 393	123,4
– условно-переменные затраты	8 973	10 828	120,7
3. Маржинальный доход	37 138	66 839	179,9
4. Доля маржи в выручке, коэффициент	0,81	0,86	106,2
5. Точка безубыточности	2 395	2 783	116,2
6. Запас финансовой прочности	94,8	96,4	160
7. Операционный рычаг	1,31	1,21	92,4

Условно-переменные затраты занимают наибольший удельный вес в расходах по обычным видам деятельности ООО «ИНК». При этом, переменные затраты имеют значительный прирост. В 2019 г. величина постоянных затрат выросла на 23,4%. Переменные расходы на весь выпуск продукции также имеют тенденцию к увеличению. В общем, за период с 2018 г. по 2019 г. переменные расходы на весь выпуск продукции увеличились на 20,7%.

За два года маржинальный доход имеет тенденцию к увеличению. В общем, он повысился на 79,9%. Маржинальный доход в выручке предприятия в течение анализируемого периода находится примерно на одинаковом уровне и составляет порядка 81–86%.

Безубыточный объем продаж для предприятия зависит от отношения постоянных затрат организации к доле маржинального дохода в выручке.

Точка безубыточности, равная 2 783 млн руб. в 2019 году, показывает тот минимальный объем производства и реализации продукции, при котором расходы будут компенсированы дохода-

ми. При этом за период 2018–2019 гг. наблюдается увеличение безубыточности объёма продаж на 16,2%.

Запас финансовой прочности показывает, насколько ООО «ИНК» может сократить объёмы производства, без возникновения убытков. В 2019 г. по сравнению с 2018 г. запас финансовой прочности увеличился на 60%.

Однако, за 2018–2019 гг. операционный рычаг уменьшился на 7,6%.

Таким образом, на основании производственного анализа можно сказать, что большее влияние на безубыточность организации оказывает отношение выручки и себестоимости, а также влияние доли затрат и объёма продаж на 1 руб. себестоимости.

Ранее нами было отмечено, что в организационном плане направлением снижения затрат является совершенствование системы управления. Поэтому предлагаемые нами направления сокращения прочих затрат в ООО «ИНК» определяются такой группой затрат, к которой относятся затраты на обеспечение пожарной безопасности, расходы по обслуживанию охранно-пожарной сигнализации, расходы на приобретение услуг пожарной охраны и иных услуг охранной деятельности, расходы на обеспечение нормальных условий труда и мер по технике безопасности, а также расходы на лечение профессиональных заболеваний работников, занятых на работах с вредными или тяжёлыми условиями труда, расходы, связанные с содержанием помещений, находящихся непосредственно на территории организации; расходы на содержание служебного транспорта; расходы на командировки, в частности на: проезд работника к месту командировки и обратно к месту постоянной работы; расходы на доставку от места жительства (сбора) до места работы и обратно работников; расходы на аудиторские услуги на предприятии ежегодно проводят аудиторские проверки; расходы на обучение по основным и дополнительным профессиональным образовательным программам, профессиональную подготовку и переподготовку работников предприятия; расходы на канцелярские товары. Также в прочих затратах выделяют такую статью, в которую в ООО «ИНК» входят расходы по оплате услуг сторонних организаций.

Столь обширный перечень затрат, который предлагается для сокращения оказывает влияние на результаты деятельности организации, то в табл. 7 приводится оценка данных мероприятий, и как следствие снижение себестоимости производства. В связи с тем, что мероприятие направлено на снижение затрат, то объём выручки следует оставить без изменений.

В результате реализации мероприятия при неизменном объёме реализации и продаж, себестоимость может снизиться на 10%, затраты на 1 р. реализованной продукции сократятся почти на 1,7 коп., вместе с тем, прибыль от реализации продукции увеличится на 2,1%, а, следовательно, и рентабельность реализации увеличится на 2,1%.

Результатом применения данного направления снижения производственных затрат в ООО «ИНК» будет являться повышение эффективности деятельности и улучшение его финансового состояния, будет способствовать сокращению удельных затрат производства продукции.

Таблица 7

Оценка влияния реализации мероприятия на деятельность ООО «ИНК»

Показатели	До мероприятия	План с учётом реализации мероприятия	Темп роста, %
Выручка от реализации продукции, работ, услуг, млн руб.	77 667,5	77 667,5	100
Себестоимость продукции, работ, услуг, млн руб.	13 220,7	11 898,6	90
Прибыль от реализации, млн руб.	64 446,8	65 768,9	102,1
Затраты на 1 руб. реализованной продукции, коп.	17	15,3	90
Рентабельность реализованной продукции, %	82,9	84,7	102,1

Выводы

В итоге, проведя необходимые расчёты по представленному мероприятию в рамках выбранного направления развития организации, можно считать, что данное мероприятие является необходимым и целесообразным в деятельности ООО «ИНК» в аспекте снижения его производственных затрат и улучшения финансовых результатов.

Построение системы управления затратами должно основываться на принципе экономической эффективности и определения степени детализации затрат, то есть эффект от внедрения такого

управленческого блока на предприятии должен значительно превышать затраты на его разработку и внедрение. Также необходимо отметить, что вся система должна быть единой, так как управление затратами эффективно только на основе комплексного и системного подхода к решению проблемы.

Таким образом, реализация предложенных рекомендаций даст возможность организовать в ООО «ИНК» действенную систему управления затратами, позволяющую принимать своевременные и экономически обоснованные управленческие решения.

Библиографический список

1. Асаул А. Н. Управление затратами и контроллинг : учеб. пособие для вузов / А. Н. Асаул, И. В. Дроздова, М. Г. Квициния, А. А. Петров. – Москва : Юрайт, 2017. – 263 с.
2. Бариленко В. И. Экономический анализ : учебник / В. И. Бариленко, О. В. Ефимова, Ч. В. Керимова, М. Н. Ермакова. – Москва : КноРус, 2017. – 381 с.
3. Кузьмина М. С. Управление затратами предприятия (организации) : учеб. пособие / М. С. Кузьмина, Б. Ж. Акимов. – Москва : КноРус, 2015. – 320 с.
4. Крюхина Г. А. Управленческий учет и проблемы классификации затрат : учебник / Г. А. Крюхина. – Москва : ИНФРА-М, 2016. – 39 с.
5. Кушманцев С. Д. Нормативная система управления затратами / С. Д. Кушманцев // Проблемы современных интеграционных процессов и пути их решения: Сб. науч. ст. Уфа, 2017. – С. 122–126.
6. Лапыгин Ю. А. Управление затратами на предприятии. Планирование и прогнозирование, анализ и минимизация затрат / Ю. А. Лапыгин, Н. Г. Прохорова. – Москва : Эксмо, 2015. – 128 с.
7. Минина Е. А. Методика принятия решений по оценке эффективности стратегии управления затратами при наличии угроз и рисков / Е. А. Минина // Экономика и предпринимательство. – № 6(83). – 2017. – С. 1217–1225.
8. Низовкина Н. Г. Управление затратами предприятия (организации) : учеб. пособие / Н. Г. Низовкина. – Москва : Юрайт, 2020. – 187 с. – URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-zatratami-predpriyatiya-organizacii> (дата обращения 01.04.2021).
9. Показатели основной деятельности ООО «ИНК» // Официальный сайт ООО «ИНК». – Иркутск, 2021. – URL: <https://irkutskoil.ru/> (дата обращения: 12.02.2020).
10. Савельев И. А. Система управления затратами на предприятии / И. А. Савельев // Молодой ученый. – 2020. – № 5 (295). – С. 129–132.
11. Савицкая Г. В. Экономический анализ : учебник для студентов высших учебных заведений / Г. В. Савицкая. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 647 с.
12. Суслоева С. Б. Традиционные и современные системы управления затратами: сущность и особенности / С. Б. Суслоева, О. Б. Гульцева // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. – 2016. – № 4 (246). – С. 173–180.
13. Тумашова А. В. Современные концепции методов управления затратами на производстве и проблемы их внедрения / А. В. Тумашова, С. А. Филин // Молодой ученый. – 2019. – № 15 (253). – С. 223–225.
14. Тюрёв В. К. Управление затратами современного предприятия / В. К. Тюрёв // Часопис економічних реформ. – 2018. – № 3. – С. 62–68.
15. Щупак Л. В. Современные проблемы планирования затрат на предприятии / Л. В. Щупак, В. В. Жадан // ЭКОНОМИНФО. – 2018. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-problemy-planirovaniya-zatrat-na-predpriyatii/> (дата обращения: 15.02.2021).
16. Яковлева Е. Н. Управление затратами: учеб. пособие / Е. Н. Яковлева ; под ред. Т. А. Вайс. – Москва : КНОРУС, 2018. – 214 с.