

МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ РАСХОДАМИ И ДОХОДАМИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В СОВРЕМЕННЫХ РЫНОЧНЫХ УСЛОВИЯХ

Г. Л. Андрюк

Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова,
Москва, Россия

В современных рыночных условиях перед промышленными предприятиями все острее встает проблема эффективного управления расходами и доходами, так как перспективы развития предприятия все больше зависят от данных показателей и факторов, влияющих на их изменение, а также степени управленческого воздействия. В статье проведен анализ основных финансовых инструментов управления расходами предприятия на примере ООО «Грантмаш», определены их основные достоинства, а также выявлены возможности их использования в практике управления расходами и доходами промышленного предприятия. В качестве наиболее эффективного инструмента управления расходами и доходами в промышленной деятельности автором предлагается внедрить принципы бережливого производства. В рамках данной программы рекомендуется оптимизировать кадровый состав путем сокращения неэффективно используемых кадровых ресурсов, понизить трудоемкость производства с помощью внедрения новых технологий механизации и автоматизации производственных процессов, а также модернизации используемой техники и оборудования. Руководству промышленного предприятия необходимо провести ряд мероприятий по рационализации использования рабочих мест и складских помещений, ликвидации непрофильных функций на производстве и упрощению схемы документооборота и отчетности. Также рекомендуется снизить затраты материальных ресурсов за счет поиска поставщиков, реализующих необходимые для производства материальные ресурсы по наиболее низким ценам, и провести управленческие, технические и технологические мероприятия, способствующие повышению эффективности имеющейся сырьевой базы и сокращению доли брака при производстве. В целях оптимизации величины оборотных средств и повышения эффективности их использования следует уменьшить объемы нецелесообразных закупок сырья, материалов и комплектующих изделий, оптимизировать структуру запасов на складах и потребность в отдельных материально-технических ресурсах, а также провести мероприятия по формированию системы управления дебиторской задолженностью.

Ключевые слова: бережливое производство, доходы промышленного предприятия, производство, промышленная продукция, расходы предприятия, финансовых механизмов, финансовые ресурсы.

MECHANISM OF MANAGING EXPENSES AND EARNINGS OF THE INDUSTRIAL ENTERPRISE IN CURRENT MARKET CONDITIONS

Georgiy L. Andryuk

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

Today industrial enterprises are facing the problem of efficient management of expenses and earnings, as prospects of enterprise development depend more and more seriously on these figures and factors influencing their change, as well as the degree of managerial impact. The article analyzes key finance tools of managing enterprise expenses and earnings illustrated by the limited company 'Grantmash', identifies their basic advantages and shows possibilities of their use in practice of managing industrial enterprise expenses and earnings. The author proposes to introduce principles of thrifty production as the most effective tool of managing expenses and earnings in industrial sphere. Within the frames of this program it is recommended to optimize personnel by cutting human resources being used

infectively, to lower labour-intensity of production through introduction of new technologies of mechanization and automation and to upgrade machinery and equipment. Management of the industrial enterprise should take a number of steps aimed at rationalization of using work places and storages, liquidation of extra functions and simplification of document turn-over and accounting scheme. It is also recommended to cut costs of material resources at the expenses of suppliers selling necessary for production resources at lower prices and to take managerial, technical and technological steps, which can raise efficiency of the available raw material basis and cut a proportion of rejects. In order to optimize the value of fixed assets and improving efficiency of their use it is necessary to reduce the volumes of unnecessary raw material and component purchase, to optimize the structure of stocks at storages and the need in certain material and technical items, as well as to take steps aimed at building the system of accounts receivable control.

Keywords: thrift production, earnings of the industrial enterprise, production, industrial products, expenses of the enterprise, finance mechanism, finance resources.

Анализ состава, структуры и динамики доходов и расходов промышленного предприятия выступает важнейшей системой оценки эффективности деятельности хозяйствующих субъектов. В деятельности промышленного предприятия прибыль выступает основным источником интенсивного и инновационного развития организации, модернизации ее материально-технической базы, реконструкции производства, повышения качества социальных стандартов. Только по данным финансового анализа можно достоверно оценить результат деятельности хозяйствующего субъекта. Именно от полноты и достоверности полученной руководством информации зависит принятие их решений. Поэтому руководство промышленного предприятия выдвигает жесткие требования к качеству ведения учета и анализа доходов и расходов, а также выявления факторов, влияющих на их изменения.

В сфере материального производства структура факторов управления расходами разнообразна. Среди них выделяют производственно-технические, экономические, социальные, а также факторы правового и политического характера, которые между собой взаимосвязаны [1. – С. 31]. В связи с разнообразием факторов также разнопланова и природа механизмов управления расходами. Для оценки и управления факторами, оказывающими влияние на управление расходами предприятия, нужен реальный механизм управления, который будет направлен на достижение конкретных целей путем воздействия на конкретные

факторы. Поэтому моделирование такого механизма представляется актуальным для управления расходами промышленного предприятия в современных рыночных условиях.

При достаточном объеме финансовых ресурсов, их рациональном использовании промышленное предприятие может рассчитывать на устойчивое финансовое положение. При этом перед ним стоит задача максимизации доли собственных финансовых ресурсов, увеличения эффективности их использования для укрепления финансового состояния субъекта хозяйствования в целом.

Исследования отечественных экономистов [1; 2] показывают, что решение о снижении расходов может приниматься, когда продукция уже спроектирована и сдана в производство. В отличие от российской практики японская модель управления расходами, включающая таргет-костинг, кайзен-костинг и функцию поддержки достигнутой себестоимости, позволяет избежать подобных ошибок еще на этапе разработки продукта.

Система кайзен-костинга применяется в японской модели управления расходами в комплексе с таргет-костингом, так как основой для каждой из систем является выход на целевую себестоимость для таргет-костинга при проектировании продукции, а для кайзен-костинга – при производстве продукции. Решение о запуске производства принимается в том случае, когда при проектировании между целевой и планируемой себестоимостью разница будет со-

ставлять не более 10%, притом что она будет сведена на убыток при производстве продукции методом кайзен-костинга [4. – С. 140]. Минимизация и исключение этой разницы – основная кайзен-задача.

Ряд ученых [5] выделяет в основе стратегического управления расходами промышленного предприятия три направления стратегического менеджмента, среди которых концепции ценностей, стратегического позиционирования и затратнообразующие факторы.

Другие авторы, напротив, считают вышперечисленные концепции как самостоятельные механизмы управления расходами промышленного предприятия.

В зарубежной практике управления расходами и доходами ни один из механизмов не применяется в чистом виде, поэтому следует использовать несколько инструментов в комплексе в зависимости от их одновременного функционирования.

Рассматривая различные системы управления расходами промышленного предприятия в современных рыночных условиях, можно сказать, что сегодня существуют три основные группы данных систем.

К первой группе относятся маргинальные системы (*direct costing*), в рамках которых расходы делятся на переменные и постоянные. Себестоимость на сырье рассчитывается только в области переменных затрат. Постоянные затраты как расходы будущего периода списываются на результат.

Ко второй группе относятся функционально-стоимостные системы (*abc costing*). В данной группе расходы делятся на прямые и косвенные. Расчет себестоимости производится полностью, при этом затраты распределяются на продукты через активные производственные процессы.

Третью группу составляют системы управления по целевой себестоимости (*target costing*). В данной группе расходы промышленного предприятия находятся во взаимосвязи с полным комплексом технических, потребительских и эксплуатационных характеристик производственного продукта деятельности.

Механизм управления расходами промышленного предприятия в современных рыночных условиях может иметь различную эффективность.

Для вынесения объективной оценки управления затратами применяются различные механизмы в соответствии с целями, стоящими перед промышленным предприятием:

1. Структурирование информации о расходах предприятия для расчета себестоимости продукции.

2. Структурирование дополнительной комплексной информации о расходах промышленного предприятия для принятия управленческих решений.

Для изучения состава и структуры себестоимости реализованной продукции рассмотрим практический пример. Как видно, основной статьей затрат предприятия является заработная плата с отчислениями на социальные нужды. Их доля в структуре себестоимости составляет 78–86%.

В 2017 г. в условиях сокращения основного производства доля расходов по оплате труда возросла до 85,9%. Удельный вес материальных затрат не превышал 20% от общей величины производственных расходов предприятия и снизился до 11,5%. Удельный вес амортизации за период исследования увеличился до 1,5%, что обусловлено повышением балансовой стоимости основных средств предприятия. Таким образом, основной статьей затрат по обычным видам деятельности является оплата труда с отчислениями на социальные нужды. Как видно, в условиях сокращения основного вида деятельности расходы по оплате труда подлежат оптимизации.

По результатам анализа доходов и расходов ООО «Грантмаш» установлено следующее:

1) снижение выручки свидетельствует о сокращении масштабов хозяйственной деятельности. На фоне снижения доходов отмечается увеличение среднегодовой стоимости ресурсов компании как в целом, так и в разрезе составляющих, в том числе запасов и дебиторской задолженности;

2) наблюдаются проблемы процесса формирования доходов и затрат, что обусловило снижение темпов роста финансовых результатов хозяйственной деятельности и, как следствие, неэффективное использование капитала;

3) ухудшение показателей оборачиваемости ресурсов предприятия связано с более интенсивным ростом стоимости активов на фоне сдержанного роста выручки. Динамика основных хозяйственных процессов свидетельствует о наличии проблем обеспечения предприятием сбалансированного развития в связи со снижением уровня деловой активности;

4) снижение абсолютной величины и удельного веса доходов от обычных видов деятельности в общей величине доходов предприятия происходит под влиянием рыночных факторов и снижения спроса на основной вид продукции;

5) снижение объема доходов от обычных видов деятельности предприятия сопровождается увеличением объема дебиторской задолженности, что свидетельствует об ухудшении качества доходов от обычных видов деятельности предприятия;

6) текущая хозяйственная ситуация соответствует сокращению масштабов обычных видов деятельности (в данном случае – снижению объемов реализации основного вида продукции). Изменения в составе и структуре расходов предприятия свидетельствуют о том, что происходит перераспределение структуры расходов в пользу неосновных видов деятельности;

7) основной статьей затрат по обычным видам деятельности является оплата труда с отчислениями на социальные нужды. Как видно, в условиях сокращения основного вида деятельности расходы по оплате труда подлежат оптимизации. Руководству ООО «Грантмаш» необходимо привести численность персонала в соответствие с объемами основного производства.

Для разрешения выявленных проблем целесообразно выделить некоторые пути совершенствования состава и структуры доходов и расходов предприятия:

– совершенствование работы с внешними клиентами и поставщиками;

– увеличение объема производства и реализации продукции;

– снижение себестоимости продукции;

– оптимизация численности персонала и расходов по оплате труда.

Себестоимость продукции ООО «Грантмаш» при затратном методе ценообразования является непосредственным фактором формирования цены. А уровень устанавливаемых цен на продукцию предприятия непосредственно формирует выручку. Из соотношения выручки и затрат на производство и реализацию продукции непосредственно формируется финансовый результат предприятия. Поэтому задача минимизации себестоимости продукции является первичным фактором повышения благосостояния предприятия.

Для того чтобы повысить финансовый результат от основной деятельности предприятия, в первую очередь необходимо оптимизировать соотношение полной себестоимости и цен производимой продукции. Для решения задачи оптимизации можно пойти двумя путями:

1. Цена формируется на основе полной себестоимости продукции и плановой нормы рентабельности. Но при этом она может быть слишком высокой для отрасли, что приведет к снижению объемов реализации и прибыли, либо низкой и не покрывать затрат, что также приведет к снижению прибыли. При выборе этого пути необходимо постоянно снижать уровень себестоимости всеми доступными способами.

2. Цена на продукцию формируется на основе маркетинговых исследований исходя из уровня спроса, а потому дает максимальный объем продаж. На ее основе и плановой нормы прибыли выявляется целевая себестоимость, которая закладывается уже на стадии проектирования. Такой подход (концепция таргет-костинга) дает наилучший финансовый результат от реализации, но требует дополнительных мар-

кетинговых затрат и усложняет процесс проектирования.

Для ООО «Грантмаш» рекомендуется оставить первый способ ценообразования относительно производства с длительным производственным циклом и перейти на систему таргет-костинга относительно продукции серийного производства с низкой рентабельностью, т. е. товаров народного потребления и продукции производственно-технического назначения.

Для того чтобы снизить уровень себестоимости продукции, необходимо структурировать факторы и выявить резервы ее снижения. В результате исследования структуры и динамики себестоимости ООО «Грантмаш», в том числе по видам затрат, можно сформулировать ряд проблем по двум направлениям: 1) по статьям затрат; 2) по управлению и планированию деятельности. Данные выводы представлены в таблице.

Проблемы управления расходами на предприятии ООО «Грантмаш»

Проблемы	Предложения
<i>По статьям затрат</i>	
Материальные затраты расходуются неэффективно. Имеются отходы производства. Есть резервы для их минимизации, в частности использования цемента	Снизить величину использования цемента за счет применения добавки (присадки) другого типа
Затраты на оплату труда можно снизить за счет оптимизации управления персоналом	Сохранить среднюю заработную плату, но сократить численность управленческого персонала и уменьшить премиальные выплаты
Новые основные средства не строятся и не приобретаются, начисление амортизации осуществляется линейным способом	Рассмотреть возможность применения ускоренной амортизации
Прочие затраты имеют тенденцию к росту	Внедрить принципы бережливого производства и сократить на 20% прочие затраты
<i>По управлению (планированию)</i>	
Устаревшее оборудование и, как следствие, низкий технический уровень производства	Внедрение новой, прогрессивной технологии, автоматизация производственных процессов, применение новых видов сырья и материалов
На предприятии не проводится работа по постоянному мониторингу и оптимизации расходов	Изменение в организации производства, формах и методах труда при развитии специализации производства; совершенствование управления производством и сокращение затрат на него; улучшение материально-технического снабжения; сокращение транспортных расходов
Отсутствует отдел маркетинга, не проводится мониторинг рыночной конъюнктуры	Изменение номенклатуры и ассортимента продукции; повышение качества и объема производства продукции

По результатам анализа затрат по экономическим элементам за период 2015–2017 гг. удалось выявить схожую тенденцию по всем видам продукции предприятия. Так, материальные затраты расходуются неэффективно, имеются отходы производства, в частности цемента. Неоптимальны структура и организация управления персоналом, следовательно, затраты на оплату труда можно снизить еще за счет совершенствования. Прочие затраты имеют тенденцию к росту.

В связи с этим для повышения эффективности затрат в 2018 г. можно рекомендовать снизить величину использования материалов за счет применения добавки

(присадки) другого типа (в отличие от уже используемой), оптимизировать численность персонала.

Как следствие, отчисления на социальные нужды уменьшатся по причине снижения ФОТ (от сокращения неэффективно используемых кадровых ресурсов). Также возможно рассмотреть применение метода ускоренной амортизации, что позволит сократить на 20% прочие затраты.

В 2018 г. в ООО «Грантмаш» предлагается внедрить принципы бережливого производства. В рамках данной программы рекомендуется оптимизировать кадровый состав с целью повышения производительности труда. Снижение объемов про-

изводства в 2018 г. не планируется, так как предприятие предпринимает усилия по обеспечению заказами на плановый период, а потому сокращение не должно коснуться рабочих производственных специальностей. Рекомендуется некоторое сокращение инженерно-технических работников, служащих и вспомогательных рабочих.

С другой стороны, повысить производительность труда можно за счет снижения трудоемкости производства, которое предполагает два пути решения:

- требующий дополнительных расходов: внедрение новых технологий, механизация и автоматизация производственных процессов, совершенствование используемой техники и оборудования;
- не требующий дополнительных расходов: оптимизация расположения рабочих мест и складских помещений, ликвидация непрофильных функций на производстве, упрощение схемы документооборота.

Несмотря на выявленную экономию в использовании ресурсов, резерв для оптимизации себестоимости имеется.

Так, затраты материальных ресурсов рекомендуется снизить за счет:

- поиска поставщиков, реализующих необходимые для производства материальные ресурсы (цемент, асбест, присадки) по наиболее низким ценам, в связи с чем предлагается изучить возможных поставщиков химических присадок для ООО «Грантмаш» из КНР;
- более эффективного использования имеющейся сырьевой базы;
- сокращения доли брака при производстве, вызванного отключениями электричества по причине перегрузок и выхода из строя части электрической сети.

Неэффективность использования основных средств выражается в величине их перерасхода в 2017 г. на сумму 76,0 тыс. рублей, что стало следствием увеличения стоимости основных средств.

Для оптимизации величины амортизации рекомендуется:

- повысить эффективность использования основных производственных фондов за счет наиболее полного использования производственных площадей;
- повысить эффективность использования основных непроизводственных фондов (административных и хозяйственных помещений) за счет выявления неиспользуемых или нерационально используемых площадей.

Несмотря на то, что в 2017 г. и оборотные средства также использовались неэффективно с перерасходом на сумму 30 890,7 тыс. рублей, в 2018 г. необходимо оптимизировать величину оборотных средств и повысить эффективность их использования за счет:

- уменьшения нецелесообразных закупок сырья, материалов и комплектующих изделий;
- снижения доли неликвидных материалов и комплектующих на складах;
- оптимизации структуры запасов на складах соответственно потребности в отдельных материально-технических ресурсах;
- сокращения сверхнормативных и излишних видов запасов;
- оптимизации системы управления дебиторской задолженностью, которая должна включать такие элементы, как планирование ее величины (в целом и по основным дебиторам), управление кредитными лимитами и постоянный мониторинг.

Список литературы

1. *Валиуллин И. И.* Соотношение понятий «расходы по обычным видам деятельности» и «операционные расходы» в российской и международной практике учета // *Современные тенденции развития науки и технологий.* – 2017. – № 3-13 (24). – С. 31-33.

2. Жулега И. А. Методология анализа финансового состояния предприятия. – СПб. : ГУАП, 2014.

3. Куделя Е. С. Понятие и классификация доходов и расходов для целей бухгалтерского учета и расчета налога на прибыль организаций // Современные тенденции развития науки и технологий. – 2017. – № 3-11 (24). – С. 82–85.

4. Мальцева Н. А. Проблема разграничений понятий «затраты», «издержки», «расходы» // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2015. – № 9. – С. 140–143.

5. Тхамокова С. М., Шогенова М. Х. Вопросы учета производственных затрат // Успехи современной науки и образования. – 2016. – № 2. – С. 64–66.

References

1. Valiullin I. I. Sootnoshenie ponyatiy «raskhody po obychnym vidam deyatel'nosti» i «operacionnye raskhody» v rossiyskoy i mezhdunarodnoy praktike ucheta [Correlation of Notions 'Expenses on Typical Types of Activity' and 'Operational Expenses' in Russian and International Practice of Accounting]. *Sovremennyye tendencii razvitiya nauki i tekhnologiy* [Modern Trends of Science and Technology Development], 2017, No. 3-13 (24), pp. 31–33. (In Russ.).

2. Zhulega I. A. Metodologiya analiza finansovogo sostoyaniya predpriyatiya [Methodology of Enterprise Finance Standing Analysis]. Saint Petersburg, GUAP, 2014. (In Russ.).

3. Kudelya E. S. Ponyatie i klassifikatsiya dohodov i raskhodov dlya celey buhgalterskogo ucheta i rascheta naloga na pribyl' organizatsiy [The Notion and Classification of Earnings and Expenses for Accounting and Calculation of Profit Tax]. *Sovremennyye tendencii razvitiya nauki i tekhnologiy* [Modern Trends of Science and Technology Development], 2017, No. 3-11 (24), pp. 82–85. (In Russ.).

4. Mal'ceva N. A. Problema razgranicheniy ponyatiy «zatraty», «izderzhki», «raskhody» [Distinguishing the Notions 'Costs', 'Outlays', 'Expenses']. *Ekonomika i upravlenie: analiz tendentsiy i perspektiv razvitiya* [Economics and Management: Analyzing Trends and Prospects of Development], 2015, No. 9, pp. 140–143. (In Russ.).

5. Thamokova S. M., Shogenova M. H. Voprosy ucheta proizvodstvennykh zatrat [Accounting of Production Costs]. *Uspekhi sovremennoy nauki i obrazovaniya* [Success of Modern Science and Education], 2016, No. 2, pp. 64–66. (In Russ.).

Сведения об авторе

Георгий Леонтьевич Андрюк
аспирант кафедры экономики
промышленности РЭУ им. Г. В. Плеханова.
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский
экономический университет имени
Г. В. Плеханова», 117997, Москва,
Стремянный пер., д. 36.
E-mail: egor-smile@mail.ru

Information about the author

Georgiy L. Andryuk
Post-Graduate Student of the Department
for Industrial Economics of the PRUE.
Address: Plekhanov Russian University
of Economics, 36 Stremyanny Lane,
Moscow, 117997,
Russian Federation.
E-mail: egor-smile@mail.ru