# АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ

УДК 338.13 514 JEL L11

DOI 10.26425/1816-4277-2020-6-5-10

## Арсеньева Наталья Валерьевна

канд. экон. наук, ФГБОУ ВО «Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет)», г. Москва, Российская Федерация

**ORCID:** 0000-0002-4980-5972 **e-mail:** natars2002@yandex.ru

#### Путятина Людмила Михайловна

д-р экон. наук, ФГБОУ ВО «Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет)», г. Москва, Российская Федерация

**ORCID:** 0000-0003-4962-0342 **e-mail:** putyatinal@gmail.com

#### Углова Лидия Алексеевна

канд. экон. наук, ФГБОУ ВО «Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет)», г. Москва, Российская Федерация

**ORCID:** 0000-0003-2568-611X **e-mail:** Lidiya uglova@mail.ru

#### Arsenieva Natalia

Candidate of Economic Sciences, Moscow Aviation Institute (National Research University), Moscow, Russia *ORCID:* 0000-0002-4980-5972

e-mail: natars2002@yandex.ru

### Putyatina Ludmila

Doctor of Economic Sciences, Moscow Aviation Institute (National Research University), Moscow, Russia *ORCID:* 0000-0003-4962-0342

e-mail: putyatinal@gmail.com

#### Uglova Lidiya

Candidate of Economic Sciences, Moscow Aviation Institute (National Research University), Moscow, Russia

**ORCID:** 0000-0003-2568-611X **e-mail:** Lidiya uglova@mail.ru

## ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Аннотация. Исследованы вопросы совершенствования управления затратами предприятия в современных условиях. Затраты предприятия и себестоимость продукции являются важнейшими показателями, определяющими его финансовые результаты и эффективность хозяйственной деятельности в целом. Эффективность управления затратами позволяет определить резервы их снижения и возможности интенсивного развития. Рассмотрены основные направления аналитических процедур по управлению затратами и себестоимостью выпускаемой продукции. Проведен анализ показателей себестоимости: единицы товара, себестоимости всей реализованной продукции, затрат на один рубль реализованной продукции и их изменение со временем. Проведена оценка основных факторов, снижающих себестоимость продукции, которые в общем случае делят на внешние и внутренние. Рассмотрены отдельные элементы себестоимости и возможность ее снижения, а также резервы управления себестоимостью в перспективе. Выполнена оценка инфляции на себестоимость и цен на выпускаемую продукцию, приведены основные мероприятия по совершенствованию управления затратами с целью повышения эффективности работы предприятия. Представленный анализ рекомендован к использованию на предприятиях машиностроительной отрасли, а также на предприятиях, выпускающих широкую номенклатуру изделий.

**Ключевые слова:** анализ показателей, затраты предприятия, инфляция, повышение эффективности, показатели себестоимости, себестоимость продукции, снижение себестоимости, управление затратами, элементы себестоимости.

**Цитирование:** Арсеньева Н.В., Путятина Л.М., Углова Л.А. Эффективность управления затратами предприятия в современных условиях//Вестник университета. 2020. № 6. С. 5–10.

# EFFICIENCY OF ENTERPRISE COSTS MANAGEMENT IN MODERN CONDITIONS

Abstract. The issues of improving enterprise cost management in modern conditions have been studied. Enterprise costs and product cost are the most important indicators that determine its financial results and the efficiency of economic activity in general. The effectiveness of cost management allows you to determine the reserves of their reduction and the possibility of intensive development. The main directions of analytical procedures for cost management and production cost have been considered. Production cost indicators have been analysed: cost of unit of goods, cost of all realized production, costs per one ruble of realized production and their change in time. The main factors that reduce the cost of production, which are generally divided into external and internal, have been assessed. Separate cost elements and possibilities of their decrease as well as reserves of cost management in perspective have been reviewed. The impact of inflation on the cost and prices of the enterprise's manufactured products has been estimated, the main measures to improve cost management in order to increase the efficiency of the enterprise work have been given. The presented analysis is recommended for use at the machine-building industry enterprises, as well as at the enterprises that produce a wide range of products.

**Keywords:** analysis of indicators, cost elements, cost indicators, cost management, cost reduction, efficiency improvement, enterprise costs, inflation, production cost.

For citation: Arsenieva N.V., Putyatina L.M., Uglova L.A. (2020) Efficiency of enterprise costs management in modern conditions. *Vestnik universiteta*. I. 6, pp. 5–10. DOI: 10.26425/1816-4277-2020-6-5-10

The Author(s), 2020. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



<sup>©</sup> Арсеньева Н.В., Путятина Л.М., Углова Л.А., 2020. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

В условиях рыночной конкуренции каждый производитель должен соизмерять свои затраты по производству и реализации продукции с возможностями рынка, платежеспособным спросом покупателей и издержками основных конкурентов. Для этого необходимо рассчитывать и вовремя корректировать себестоимость товаров, которая может постоянно изменяться под воздействием внутренних производственных и внешних рыночных факторов [1].

В современной экономике эффективность управления затратами является определяющим элементом экономической и финансовой политики предприятий. Процесс управления затратами включает:

- планирование, контроль и корректировку себестоимости всех видов выпускаемой продукции;
- анализ структуры себестоимости товаров и ее изменения;
- определение эффекта масштаба производства при выпуске технологически подобной продукции для оптимальной корректировки ценовой политики;
  - изучение влияние изменения уровня инфляции на затраты и другие аспекты.

При анализе себестоимости текущего ассортимента выпускаемых товаров чаще всего применяют следующие показатели [5].

1. Полная себестоимость единицы всех товаров, планируемых к производству и реализации  $C_{\cdot}$ .

Очевидна проблема необходимости отслеживания постоянного изменения затрат предприятия для планирования ценовой политики предприятия, поскольку они определяют в конечном итоге его финансовые результаты.

Целевое и эффективное управление затратами предприятия предполагает выявление и использование резервов снижения себестоимости всего товарного ассортимента продукции.

2. Реализованная предприятием продукция за год в оценке ее общей себестоимости  $C_{_{n}}$  определяется:

$$C_p = \sum_{i=1}^k C_i N_{p_i}, \tag{1}$$

где  $C_i$  – себестоимость продукции i-го вида, руб.;  $N_{p_i}$  – общее количество реализованных товаров i-го вида за год, шт.; k – номенклатура реализованной продукции в отчетном периоде.

Себестоимость реализованной продукции в динамике может иметь различные тенденции:

- увеличиваться в связи с ростом объемов производства или инфляцией;
- уменьшаться в связи с освоением новых материалов, технологий и оборудования;
- оставаться относительно стабильной.

Однако в случае, если темпы роста себестоимости всей продукции ниже, а лучше, значительно ниже темпов роста выручки, можно констатировать тенденцию роста эффективности управления затратами.

3. Затраты на один рубль реализованной продукции  $Z_{1p}$  определяют затратную стоимость 1 рубля этой продукции и рассчитывают по формуле:

$$Z_{1p} = \frac{C_p}{Q_p} = \frac{\sum_{i=1}^{k} C_i N_{p_i}}{\sum_{i=1}^{k} S_i N_{p_i}} \quad \text{(py6./py6.)},$$

где  $C_p$  – себестоимость всей реализованной продукции в течение года, руб.;  $Q_p$  – годовой объем реализованной продукции в текущих рыночных ценах за тот же период времени, руб.;  $S_i$  – цена реализованной продукции, руб.

Экономический смысл этого показателя заключается в определении прибыли на каждый рубль реализованной предприятием продукции. Например, этот показатель составляет 0,75 руб./руб., что означает – каждый рубль выручки предприятия приносит ему 25 коп. прибыли. При этом одни товары могут очень прибыльными для предприятия, другие на грани прибыльности, а третьи убыточными. Однако необходимо отметить, что управление затратами предприятия в данном периоде имеет высокий уровень эффективности.

По изменению этого показателя  $\Delta Z_{1p}$  можно в значительной степени судить об эффективности производственных процессов на предприятии.

Значение этого показателя можно определить по формуле:

$$\Delta Z_{1p} = Z_{1p}^{plan} - Z_{1p}^{baz},\tag{3}$$

где  $Z_{1p}^{plan}$ ,  $Z_{1p}^{baz}$  — затраты на 1 рубль рассматриваемой продукции в текущем и предыдущем периодах соответственно, руб./руб.

Рост данного показателя определяет снижение основного показателя в рассматриваемом интервале времени и означает рост эффективности производственно-коммерческой деятельности предприятия.

При использовании цен на товары базисного года при расчете затрат на 1 рубль продукции дает возможность нейтрализовать в определенной мере изменение цен и инфляции при определении эффективности производства продукции, которая характеризует возможности предприятия к повышению эффективности использования всех видов ресурсов и технологий.

Например, предприятие модернизирует свою продукцию и получает новые заказы, позволяющие повысить использование своей производственной мощности. С ростом масштабов производства появляется экономический эффект, в соответствии с которым, кроме повышения качества и конкурентоспособности товара, снижается его себестоимость. А это, в свою очередь, позволяет оптимизировать ценовую политику на данный вид продукции и приобрести новых заказчиков.

Использование длительных хозяйственных связей и долговременных договоров на поставку материалов, полуфабрикатов и комплектующих изделий дает возможность иметь определенные льготные условия поставки и скидки в ценовом отношении.

Рациональная политика цен смежных производителей также в значительной степени влияет на себестоимость выпускаемой продукции предприятия [3].

Поиск резервов снижения себестоимости товаров является важным элементом плановой работы предприятия. При этом учитывается внедрение новых средств труда, материалов, технологий, снижающих трудоемкость продукции, а также проведение целого комплекса организационно-технических мероприятий, направленных на снижение производственного цикла товаров, которые в комплексе способны ускорить оборачиваемость средств предприятия, сократить потребность в кредитных ресурсах и, соответственно, повысить эффективность производственно-коммерческой деятельности предприятия.

Основные возможности снижения себестоимости выпускаемой продукции имеют различную природу:

- 1) часть из них определяется внешними факторами, зависящими от рыночной конъюнктуры как по производимой продукции, так и по используемым видам ресурсов;
- 2) другая часть относится к внутренним факторам, которые определяют возможности эффективного использования предприятием всех видов ресурсов и технологий, как экстенсивных, так и интенсивных методов развития.

Наиболее подробно снижение себестоимости продукции целесообразно рассматривать в рамках калькуляционных статей.

1. Материальные затраты, которые определяются стоимостью приобретения материалов и их необходимым количеством. Стоимость материалов обусловлена ценой предприятия поставщика, который при использовании долговременных хозяйственных договоров может давать определенные скидки, а также льготные условия поставки и оплаты, которые в свою очередь непосредственно влияют на снижение затрат предприятия.

Количество используемых материальных ресурсов также является величиной переменной, так как при совершенствовании технологии предприятия стремятся сократить отходы и оптимизировать различные виды подготовительных операций, включая контроль качества.

- 2. Затраты на полуфабрикаты и комплектующие изделия также имеют свои возможности снижения вследствие повышения уровня отраслевой кооперации производства при развитии рынка данной продукции. Общеизвестно негласное правило, при котором чем выше уровень кооперации производства, тем ниже себестоимость конечной продукции.
- 3. Затраты на заработную плату основных производственных рабочих могут снижать себестоимость выпускаемой продукции посредством снижения трудоемкости, которая в свою очередь зависит от используемых технологий, уровня прогрессивности оборудования, квалификации рабочих и т. д.

Необходимо отметить влияние уровня организации производства. Например, чем меньше время цехового и межцехового пролеживания изделий, тем меньше длительность их производственного цикла, тем выше оборачиваемость оборотных средств и, соответственно, объективно снижается себестоимость товаров.

При повышении эффективности использования трудовых ресурсов предприятия возникает вопрос соответствия уровня квалификации всех категорий промышленно-производственного персонала уровню сложности выполняемых заданий и работ. Это относится как к инженерно-техническим работникам (конструкторам, технологам, разработчикам и т. д.), так и рабочим.

Если уровень сложности выполняемых заданий значительно ниже уровня квалификации и творческой инициативы исполнителей, то возможно снижение качества результатов выполняемых задач. В противном случае предприятие может столкнуться с повышенными затратами, что непосредственно отразится на себестоимости выпускаемой продукции.

Достичь паритета в этой задаче практически не удается.

Аналогично, существует проблема соответствия уровня квалификации рабочих уровню сложности выполняемых работ. При этом сравниваются средние тарифные разряды работ и средний тарифный разряд рабочих.

- 4. Накладные расходы также являются важным элементом анализа и возможного сокращения затрат предприятия через:
  - оптимизацию численности управленческого персонала;
  - использование современных компьютерных технологий и программ в управлении;
  - освоение сотрудниками новых методов и средств управления и т. д.

Возможности снижения себестоимости по отдельным статьям дают возможность получить объективные данные об эффективности проводимых предприятием организационно-технических и экономических мероприятий в текущем периоде и наметить возможные резервы на перспективу.

Отличительной чертой современного этапа развития рыночных отношений в российской промышленности является широкое внедрение методов и средств маркетинга, как прогрессивного стиля управления экономической деятельностью предприятий.

Целью маркетинга любого предприятия независимо от формы собственности, отраслевой принадлежности и других факторов является обеспечение роста прибыли и рентабельности. Содержание и развитие эффективной службы маркетинга на предприятии требует значительного количества квалифицированных кадров и проводимых мероприятий, обеспечение которых отражается на себестоимости выпускаемой продукции.

Для отечественных машиностроительных предприятий сегодня существует проблема выбора ассортимента выпускаемой продукции, которая имеет разный уровень прибыли и рентабельности. Для оптимизации перспективной прибыли обязательно нужны маркетинговые исследования и разработка стратегии маркетинга [2].

Планирование затрат в современной деятельности предприятий должно иметь достаточно надежное обоснование с учетом оценки конъюнктуры цен на все виды экономических ресурсов, а также инфляционного ожидания. Это необходимо делать как для краткосрочных, так и долгосрочных стратегических планов.

Оценку инфляционного ожидания необходимо учитывать при прогнозировании:

- уровня оплаты труда всех категорий работающих;
- себестоимости отдельных видов выпускаемой продукции;
- уровня прибыльности и развития инвестиционных возможностей;
- наиболее перспективной производственной программы, рассчитанной на инновационное обновление ассортимента выпускаемых товаров;
- устойчивости предприятия к изменениям рыночной конъюнктуры выпускаемой продукции, в том числе учитывая запас финансовой устойчивости предприятия и уровня зависимости от внешних источников финансирования.

При прогнозировании инфляционного ожидания учитывают результаты анализа специалистов предприятия и внешнюю информацию.

В современных экономических расчетах планирование себестоимости товаров с учетом изменения конъюнктуры цен на используемые ресурсы и инфляционные ожидания чаще всего основано на индексации стоимостных показателей. При этом наиболее вероятное значение себестоимости продукции  $C_{\it plan}$  в расчетном периоде определяют как:

$$C_{plan} = C_{baz} \left( \sum_{i=1}^{k} Y_{m_i} I_{m_i} + \sum_{j=1}^{m} Y_{kom_j} I_j + Y_{am} I_{OK}^{cp} + Y_{zp} I_{zp} + Y_{pr} \right), \tag{4}$$

где  $C_{baz}$  — себестоимость продукции в отчетном году;  $Y_{m_i}$  — доля i-го материала в отчетной себестоимости товара;  $I_{m_i}$  — планируемый индекс цены i-го материала;  $Y_{kom_j}$  — доля j-го комплектующего изделия в отчетной себестоимости товара;  $I_j$  — индекс цены j-го комплектующего изделия;  $Y_{am}$  — удельный вес амортизации в базисной себестоимости товара;  $I_{cp}^{cp}$  — средний индекс цен на основной капитал предприятия;  $Y_{cp}$  — удельный вес заработной платы в базисной себестоимости товара;  $I_{cp}$  — прогнозируемые возможности роста (индексации) заработной платы;  $Y_{pr}$  — доля прочих расходов (в зависимости от необходимости ее изменения может учитываться, а может не учитываться).

При расчете прогнозируемой цены должно выполняться условие:

$$\sum_{i=1}^{k} Y_{m_i} + \sum_{j=1}^{m} Y_{kom_j} + Y_{am} + Y_{zp} + Y_{pr} = 1.$$
 (5)

В процессе проведения расчетов планируемой себестоимости на предстоящий год целесообразно использовать наиболее значительные изменения в ценах материальных ресурсов и других затрат предприятия.

При разработке ценовой политики предприятия необходимо расчетное значение планируемой себестоимости товара сопоставить с прогнозируемым уровнем инфляции в стране и ценовыми показателями рыночной конъюнктуры [4].

В связи с необходимостью использования нового комплексного подхода к управлению затратами предприятия важно осуществлять следующие мероприятия:

- проводить подбор и подготовку персонала, способного планировать и управлять затратами предприятия наиболее эффективно;
- проводить регулярный анализ затрат на выпуск плановой номенклатуры выпускаемой продукции и осуществлять ее ранжирование по уровню текущей и перспективной доходности и прибыльности предприятия;
- планировать и прогнозировать ценовую политику с учетом полученных трендов изменения затрат на производство наиболее значимых видов продукции для сохранения (увеличения) ее прибыльности и доходности в перспективе и другие.

## Библиографический список

- 1. Внучков, Ю. А., Хмелевой В. В. Формирование продуктового портфеля предприятия на основе показателей рыночной эффективности изделий // Научные труды (Вестник МАТИ). 2013. № 21 (93). С. 283-290.
- Джамай, Е. В., Анисимов, Ю. П., Повеквечных, С. А. Исследование проблем оценки экономической эффективности в инновационные проекты на предприятиях наукоемких отраслей промышленности России // ФЭС: Финансы. Экономика. Статистика. – 2014. – № 5. – С.25-31.
- 3. Джамай, Е. В., Тарасова, Н. В. Структура и содержание управленческого анализа на предприятиях в современных условиях // Вестник МГОУ. Серия: Экономика. 2014. № 4. С. 136-139.
- 4. Желтенков, А. В., Сюзева, О. А. Управление организацией в условиях функционирования механизма развития // Сервис в России и за рубежом. Т. 10, № 5 (66). 2016. С. 3-12.
- 5. Путятина, Л. М., Родинов, В. Б. Экономика и финансы предприятия, учебник / М.: Экономика и финансы, 2006. 648 с.

#### References

- 1. Vnuchkov Yu. A., Khmelevoi V. V. Formirovanie produktovogo portfelya predpriyatiya na osnove pokazatelei rynochnoi effektivnosti izdelii [Formation of a product portfolio of the enterprise on the basis of indicators of market efficiency of products]. Nauchnye trudy (Vestnik MATI) [Scientific works (Bulletin of MATI)], 2013, no. 21 (93), pp. 283-290.
- 2. Dzhamai E. V., Anisimov Yu. P., Povekvechnykh S. A. Issledovanie problem otsenki ekonomicheskoi effektivnosti v innovatsionnye proekty na predpriyatiyakh naukoemkikh otraslei promyshlennosti Rossii [Research of problems of an estimation of economic

- efficiency in innovative projects at the enterprises of science-intensive industries of Russia]. FES: Finansy. Ekonomika. Strategiya [FES: Finance. Economy. Strategy], 2014, no. 5, pp. 25-31.
- 3. Dzhamai E. V., Tarasova N. V. Strurtura i soderzhanie upravlencheskogo analiza na predpriyatiyakh v sovremennykh usloviyakh [Structure and content of management analysis at enterprises in modern conditions]. Vestnik MGOU. Seriya: Ekonomica [Bulletin of the Moscow Region State University. Series: Economics], 2014, no. 4, pp. 136-139.
- 4. Zheltenkov A. V., Syuzeva O. A. Upravlenie organizatsiei v usloviyakh funktsionirovaniya mekhanizma razvitiya [Management of the organization in the conditions of functioning of the development mechanism]. Servis v Rossii i za rubezhom [Services in Russia and abroad], 2016, vol. 10, no. 5 (66), pp. 3-12.
- 5. Putyatina L. M., Rodinov V. B. Ekonomika i finansy predpriyatiya: uchebnik [*Economics and finance of the enterprise: textbook*]. Moscow, Ekonomika i finansy, 2006. 648 p.