

формирования стратегических финансовых накоплений индустриальных корпораций, направленных на реновацию основных производственных фондов.

Список использованной литературы.

1. Федорович В.О., Федорович Т.В., Конципко Н.В. Проблемы финансирования инновационной деятельности индустриальной корпорации // Проблемы учета и финансов. – 2012. – № 3. – С. 27-34.

2. Россия в цифрах. 2014: Кратк. Стат. Сб. // Росстат – М., 2014 – 558 с.

3. Федорович В.О., Конципко Н.В. Собственные источники стратегических финансовых накоплений индустриальных корпораций. – Новосибирск: НГУЭУ, 2011. – 200 с.

4. Конципко Н.В. Формирование стратегических финансовых накоплений в крупных индустриальных корпорациях. Дис. ... канд. экон. наук. – Новосибирск, 2011. – 185 с.

5. Самарин А.В. Оптимизация внутренних и внешних источников финансирования инновационного развития (на примере предприятий черной металлургии). // Финансы и кредит. – 2008 – № 6. – С. 49-55.

6. Федорович В.О., Конципко Н.В. Эффективная амортизационная политика и создание стратегических финансовых накоплений в индустриальных корпорациях // Проблемы учета и финансов. – 2011. – № 1. – С. 196-206.

7. Налоговый Кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] // URL: <http://www.consultant/popular/nalog2/> (дата обращения: 25.09.2014 г.).

8. Федеральный закон от 29 ноября 2012 г. N 206-ФЗ (ред. от 23.07.2013 г.) "О внесении изменений в главы 21 и 25 части второй Налогового кодекса Российской Федерации и статью 2 Федерального закона "О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации и отдельные законодательные акты Российской Федерации"

9. Федорович В.О. Финансовый механизм управления имущественными комплексами крупных корпоративных образований. – Новосибирск: СИФБД, 2006. – 393 с.

## **УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ ВЫХОДА ПРЕДПРИЯТИЯ ИЗ КРИЗИСА И АЛЬТЕРНАТИВА «ЭКОНОМИИ НА ЛЮДЯХ»**

А.Т. Кучкартаева

Томский политехнический университет, г. Томск

E-mail: lambo\_mur@mail.ru

Научный руководитель: Плучевская Э.В., канд. экон. наук, доцент

*В данной работе рассмотрен механизм последовательного повышения цен среди предприятий во время кризиса, обозначена склонность некоторых предприятий необдуманно сокращать затраты на персонал, обоснована необходимость использовать управление затратами как более эффективную альтернативу традиционной экономии затрат, рассмотрено понятие управления затратами как деятельность предприятия и набор методик, перечислены основные виды затрат и способы их оптимизации.*

В условиях стагнации производства в России (рис. 1), сниженной инвестиционной активности и оттока капитала, а также обилия неутешительных прогнозов о будущем отечественной экономики, для многих предприятий важным является вопрос выживания на рынке в ближайшие годы.

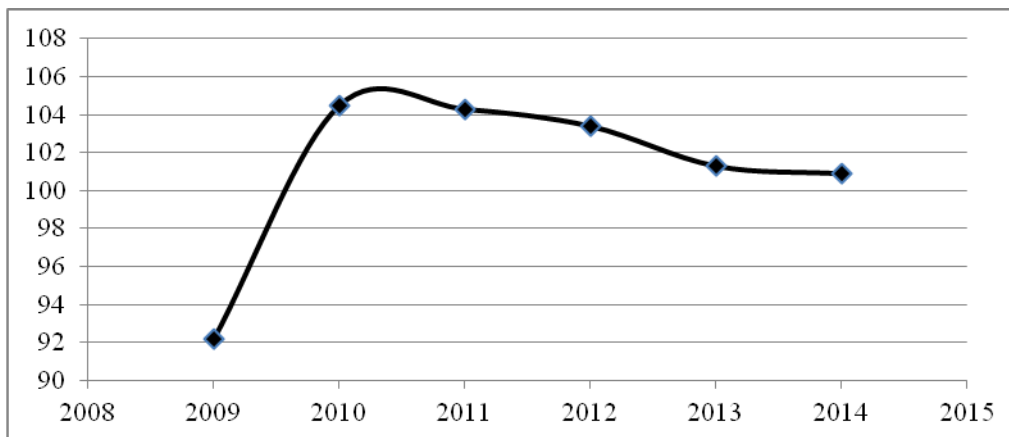


Рис. 1. Прирост ВВП в России, 2009 - 2014 годы [1]

Цель данной работы – показать, что управление затратами является эффективным инструментом, позволяющим предприятию выжить в период кризиса.

Задачи, которые необходимо решить для достижения поставленной цели:

- 1) рассмотреть традиционный способ предприятий экономить на затратах;
- 2) рассмотреть управление затратами как современную альтернативу традиционному способу экономии на затратах;
- 3) рассмотреть виды затрат, которые возникают в ходе деятельности предприятия, а также методы их оптимизации.

В условиях макроэкономической нестабильности цены на входящие материалы и услуги повышаются. Издержки производства возрастают и перекладываются на цену выпускаемой предприятием продукции. Если эта продукция также является ресурсом для какого-либо предприятия, то и оно вынуждено повышать цену, чтобы не лишиться прибыли. В итоге возникает эффект цепной реакции – последовательного увеличения цен на продукцию у всех предприятий на рынке, что способствует развитию инфляции. Таким образом, положение субъектов экономики еще сильнее усугубляется. Чтобы выжить в таких условиях, предприятия должны обладать финансовой стабильностью, выраженной в достаточных финансовых резервах. Однако у большинства предприятий их нет в необходимом для преодоления кризисного состояния количестве. Поэтому предприятия начинают экономить на затратах.

Традиционно затраты на персонал являются одной из самых крупных статей расходов, к ним относятся:

- 1) заработная плата и оклад (в зависимости от принятой системы оплаты труда);
- 2) оплата времени отсутствия на работе (оплачиваемый отпуск, больничные, государственные признаки);
- 3) премиальные и денежные вознаграждения (премия по результатам работы за год);
- 4) затраты на социальное обеспечение (пенсионное обеспечение, выплаты по инвалидности или в связи с производственной травмой);

5) стоимость обучения (стоимость адаптационных мероприятий, оплата работы наставников, оплата курсов повышения квалификации);

6) стоимость «культурно-бытового» обслуживания (корпоративное питание, социально-культурные мероприятия, оплата санаторно-курортного лечения, стоимость рабочей одежды, транспорта для персонала, оплата проезда);

7) выплаты в натуральной форме (еда, питье, топливо для личных автомобилей, затраты на жилье работников).

Поэтому предприятие начинает «экономить на людях» [1]. Снизив затраты на персонал либо проведя массовое сокращение работников, оно может получить выгоду в краткосрочной перспективе, однако в будущем негативный эффект от подобных действий может значительно снизить эффективность деятельности предприятия. Снижается лояльность персонала к руководству, уничтожаются культурные связи в коллективе, падает производительность труда. Но главное в том, что из-за неудовлетворенности подобными действиями увеличивается текучесть кадров и с уходом части персонала происходит «микроутечка мозгов». Как следствие, падает уровень общей квалификации работников, это резко снижает рыночные позиции предприятия, и тогда становится еще сложнее выдержать кризис. В таблице приведены результаты исследований, проведенных среди 531 корпорации США, отражающие разрыв между ожидаемыми и полученными результатами от сокращения штата [2].

Таблица 2- Исследования эффективности работы корпораций США, сокративших свой штат

	Стремились повысить	Удалось повысить
Прибыль	55%	46%
Производительность	58%	34%
Обслуживание	61%	31%
Примечание: Составлено автором на основе [2].		

Как показали вышеприведенные данные, снижение затрат за счет обычного сокращения штата в большинстве случаев не приносит желаемого эффекта.

Как отмечено в [3], единственным серьезным основанием для проведения массовых сокращений персонала является «существенное качественное или количественное изменение актива, в управлении, обслуживании или эксплуатации которого задействован сокращаемый персонал».

Если управляющие предприятия понимают, что в долгосрочной перспективе «экономия на людях» неэффективна как способ снижения затрат на производство, они стараются найти другие способы выжить на рынке в кризисный период. Поэтому на многих зарубежных предприятиях применяется другой, более эффективный подход – не экономить на затратах, а управлять ими, то есть проводить их оптимизацию.

Однозначного определения понятию «управление затратами» не существует. Встречаются различные подходы к его объяснению [4]: управление затратами как философия, как отношение и как набор методик. Однако автор склонен считать, что управление издержками – это *комплексная деятельность*. Если это понятие разбить на составные части, то слово «управление» означает целенаправленное воздействие

на объект для получения желаемого запланированного результата. В качестве объекта в данном случае выступают затраты. В широком смысле – денежная характеристика использованных ресурсов, а в узком смысле – расходы, направленные на получение дохода в соответствующем периоде.

Таким образом, по мнению автора, управление затратами – это деятельность предприятия по оптимизации собственных затрат, проводимая с целью создания ценности для своих клиентов с наименьшими на это затратами.

Также управление затратами – набор техник и инструментов по учету, расчету и анализу затрат.

Управление затратами включает в себя следующие этапы:

- 1) сбор данных о структуре издержек предприятия;
- 2) анализ полученных данных об издержках;
- 3) определение перспективных направлений снижения затрат;
- 4) выработка мероприятий по сокращению затрат;
- 5) детальная проработка мероприятий как инвестиционных проектов.

Рассмотрим затраты в деятельности предприятия и способы их оптимизации.

Все затраты предприятия делятся на два вида: производительные и непроизводительные. Производительные добавляют потребительную ценность продукту, непроизводительные – не добавляют.

Стратегия, которую следует выбрать предприятию, будет определяться видом затрат. Так, производительные затраты в период кризиса могут быть уменьшены пропорционально уменьшению объема выпускаемой предприятием продукции, а непроизводительные нужно полностью ликвидировать и это нужно делать вне зависимости от состояния экономики.

При этом непроизводительные затраты делятся на 8 групп [5]:

- 1) перепроизводство (производство продукта в количестве, превышающем потребности клиента);
- 2) ожидание (простои в работе);
- 3) ненужная транспортировка (излишняя транспортировка продукта, не добавляющая ему ценности);
- 4) добавление ненужной ценности (трата ресурсов на придание продукту свойств, в которых клиент не нуждается);
- 5) запасы (излишние траты на их хранение);
- 6) ненужные передвижения (движения, совершаемые работником из-за нерационального расположения оборудования; они не добавляют ценности товару);
- 7) дефекты (трата ресурсов на продукт, не имеющий ценность для клиента из-за брака).

Для устранения проблемы перепроизводства можно усовершенствовать систему планирования производства продукции, используя принцип «just-in-time» (точно-вовремя), сократить время переналадки оборудования.

Принцип «just-in-time» предполагает производство, ориентированное на потребности клиентов, то есть производство на основе реального спроса. Его легко объяснить на примере работы супермаркета. На полке находится небольшое количество товаров, покупатели постепенно разбирают товар, и по мере уменьшения его количества на полках персонал супермаркета периодически пополняет запасы продукта. Данный принцип также позволяет сократить запасы предприятия.

Принцип переналадки оборудования предполагает разделение действий по его обслуживанию на внутренние, то есть те, которые можно выполнить, пока оборудо-

вание еще работает, и внешние, то есть те, которые можно провести с оборудованием лишь после его выключения. Так, нужно как можно больше внешних операций превратить во внутренние, чтобы оборудование можно было переналаживать во время его работы и не делать его остановку.

Синхронизация процессов (принцип вытягивания) позволит уменьшить время ожидания. Синхронизация процессов легко объяснить на примере производства автомобиля. Нужно так настроить работу предприятия, чтобы сразу после штамповки деталей они не отправлялись на склад лежать, а использовались для сборки автомобиля.

Рациональная планировка производственного помещения позволит свести транспортировку продукта, а также движения работников к минимуму. Яркий пример тому – японская компания «Тойота», в цехах которой станки выстраиваются в форме подковы, а не традиционно в ряд, что позволяет работнику не совершать лишних движений и быстрее справляться с работой.



Рис. 2. Схемы эффективного и неэффективного расположения оборудования

Также сократит число лишних передвижений работников обустройство рабочих мест по системе 5S [5]:

- 1) sort – сортируйте – рассортируйте предметы и оставьте лишь то, что нужно, избавившись от ненужного;
- 2) stabilize – соблюдайте порядок;
- 3) shine – содержите в чистоте – процесс уборки часто является формой проверки, позволяющей выявить отклонения и факторы, которые могут вызвать аварии и нанести ущерб качеству или оборудованию;
- 4) standardize – стандартизируйте – разрабатывайте системы для поддержания и отслеживания первых трех S;
- 5) sustain – совершенствуйте – постоянно поддерживайте рабочее место в порядке, реализуйте непрерывный процесс совершенствования

Чтобы снизить дефектность продукции, нужно использовать систему «защита от дурака», которая не дает нанести вред готовой продукции. Она следит, правильно ли сделал все работник, и при отклонении от заложенных в программу стандартов происходит остановка производства, чтобы не пустить дефектную продукцию в продажу. Для каждого предприятия и каждого действия требуется частное решение.

Вот как описана подобная система на заводе «Тойота» Джеффри К. Лайкером, [5]: «над лотком со шплинтами (специальными металлическими креплениями – прим. автора) был предусмотрен фотозлемент. Если оператор не протягивал руку, чтобы взять из лотка шплинт, фотореле срабатывало, движущаяся сборочная линия останавливалась, загорался световой сигнал ... и подавался звуковой сигнал тревоги».

В статье приведены лишь некоторые способы минимизации непроизводительных затрат. Правильное проведение политики оптимизации затрат подразумевает комплексное постоянное применение таких способов.

Таким образом, управление затратами является эффективной заменой традиционному сокращению затрат за счет персонала. С одной стороны, она не позволяет высококвалифицированным кадрам уходить с предприятия, с другой – помогает создать ценность для клиента с минимальными затратами. Все это обеспечивает устойчивость фирмы в период кризиса.

В дальнейшем автором планируется более углубленное изучение практических способов оптимизации затрат, а также управления затратами в общем.

Список использованной литературы.

1. Динамика ВВП [Электронный ресурс] // Официальный сайт Министерства финансов Российской Федерации info.minfin.ru. URL: <http://info.minfin.ru/gdp.php> (дата обращения: 01.10.2014 г.).

2. Хлынина М. Методы экономии на персонале [Электронный ресурс] // Официальный сайт национального союза кадровиков Kadrovik.ru. URL: <http://www.kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=9563> (дата обращения: 01.10.2014 г.).

3. Снижение затрат на персонал. Нет человека – нет проблемы. [Электронный ресурс] // «Клуб борцов с затратами» costkiller.ru URL: [http://www.costkiller.ru/index/ves\\_ars/kakie\\_vo/snizhenie/dokument/snizhenie/show\\_false/at\\_resource/482/Snizhenie\\_zatrat\\_na\\_personal2.pdf](http://www.costkiller.ru/index/ves_ars/kakie_vo/snizhenie/dokument/snizhenie/show_false/at_resource/482/Snizhenie_zatrat_na_personal2.pdf)

4. Лебедев П. Управление затратами: философия и инструменты [Электронный ресурс] // Интернет-журнал «Консультант». URL: <http://cons.fd0.ru/journal/archives/upravlenie-zatratami-filosofiya-i-instrumenty/> (дата обращения: 01.10.2014 г.).

5. Лайкер Дж. К. Дао Toyota - 14 принципов менеджмента ведущей компании мира. – М.: Альпина Паблишер, 2005. – 395 с.