

доктор экон. наук, профессор
А.А. Рудычев,
канд. экон. наук, профессор
О.В. Доможирова,
магистрант
К.М. Старченко
Белгородский государственный
технологический университет
им. В.Г. Шухова

УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ НА МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОМ ПРЕДПРИЯТИИ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ МЕТОДА БЕНЧМАРКИНГА

Во все этапы экономических циклов наиболее эффективным способом увеличения продаж было снижение затрат на выпускаемую продукцию, как следствие, снижение цен. Однако, управление затратами на крупном предприятии – сложный процесс, требующий большой аналитической базы. В таком случае, эффективным инструментом диагностики затрат может послужить бенчмаркинг, с помощью которого осуществляется поиск резервов для экономии уровня затрат между конкурентами одной отрасли, например металлургической.

Для процесса оценки деятельности ООО «Белэнергомаш – БЗЭМ» бенчмаркингом, необходимо пройти несколько этапов (рис. 1).

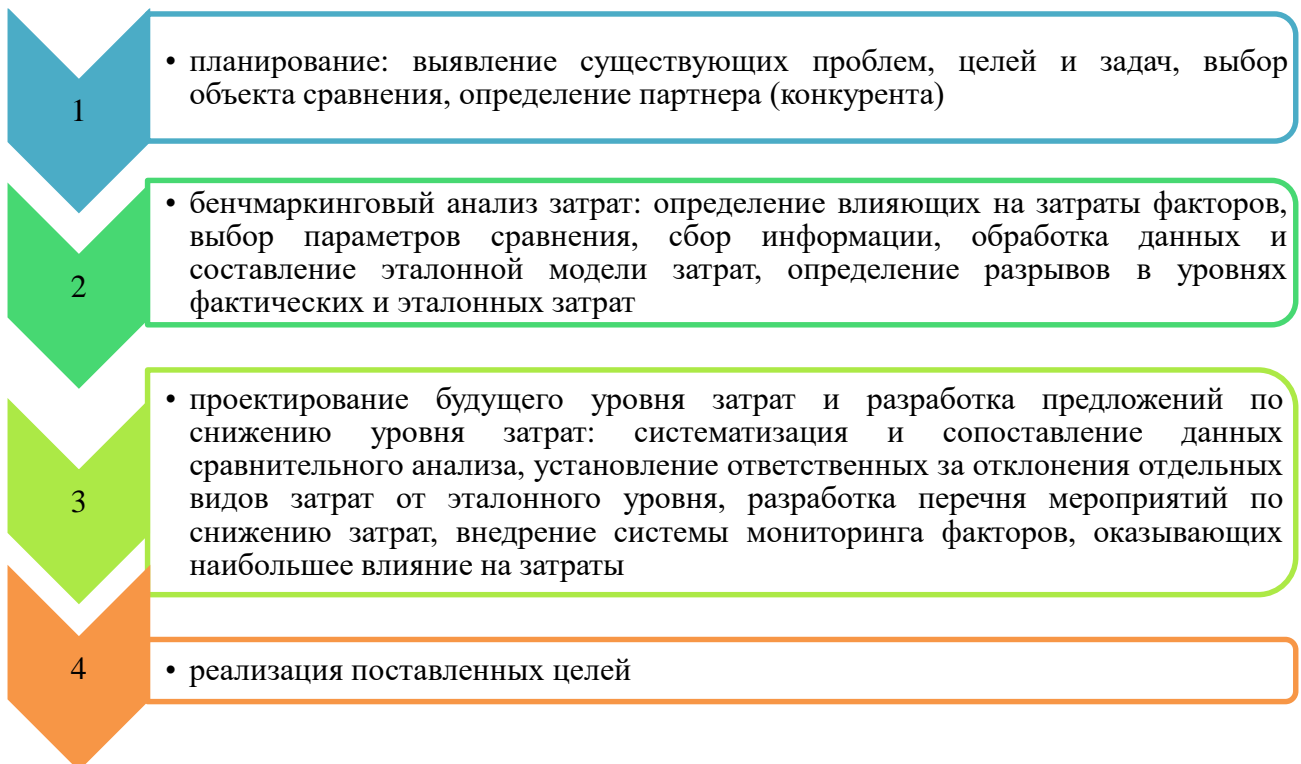


Рис. 1. Поэтапное внедрение бенчмаркинга в организацию

При подборе конкурентов или партнеров, с которыми будет осуществляться сравнительный анализ, важно учитывать не только принадлежность к металлургической отрасли, выпуск продукции одного типа, но и территориальное расположение организаций, находящихся в западной и юго-западной частях России (рис. 2).

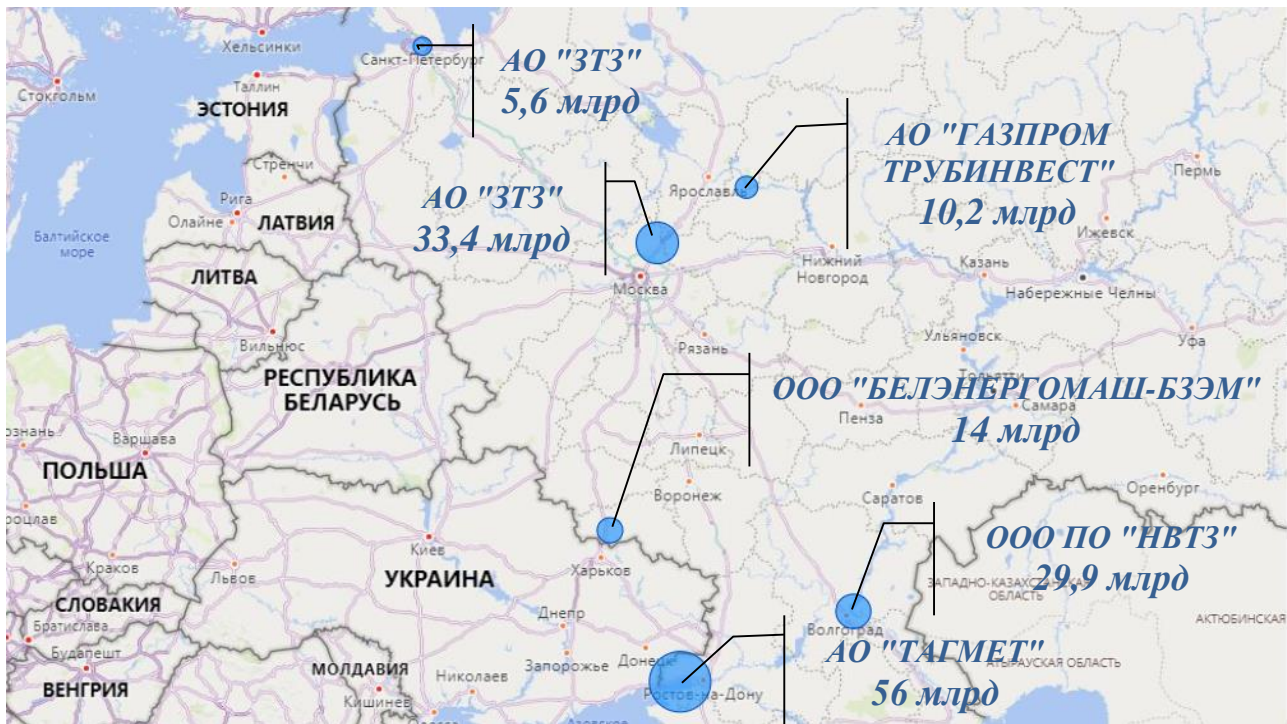


Рис. 2. Выборка конкурентных металлургических предприятий с указанием их годовой выручки



Рис. 3. Матрица позиционирования прироста прибыли и продаж конкурентных предприятий при бенчмаркинге затрат

Отчертив круг из наиболее подходящих конкурентов, возможны четыре сценария в бенчмаркинге затрат при сегментировании организаций,

образующих матрицу позиционирования (рис. 3). Наиболее подходящими для дальнейшего сравнительного анализа являются данные, характерные для компаний, попавших в I и II квадрант. Опережающий прирост их прибыли по сравнению с приростом продаж, демонстрирует эффективную деятельность управления затратами, а также нацеливает на дальнейшее развитие.

Внедрение бенчмаркинга, как инструмента системы управления затратами, на предприятие «Белэнергомаш – БЗМК», предлагается проводить с использованием модели эталонной организации с целью минимизации полных расходов «total cost» по формуле (1) [1]:

$$\min (total\ cost) = f(СС, КР, РНД, ПП) \quad (1)$$

где СС – себестоимость продукции [1];

КР – расходы на продажу (коммерческие расходы) [1];

РНД – расходы по неосновной деятельности [1];

ПП – потери и порча готовой продукции [1].

После сбора информации, необходимым считается построение эталонной модели на основе наилучшего соотношения выручки, затрат и прибыли по формуле (2). Заметно, что эталонная модель затрат строиться исходя из доли видов затрат в выручке:

$$Z_э = B(q_С + q_{КР} + q_{УР} + q_{Пр} + q_{ПрР} + q_{Нпр}) \quad (2)$$

где В – выручка, тыс. руб. [1];

$q_С$ – уровень себестоимости продукции в выручке[1];

$q_{КР}$ – уровень коммерческих расходов в выручке[1];

$q_{УР}$ – уровень управленческих расходов в выручке[1];

$q_{Пр}$ – уровень процентов к уплате в выручке[1];

$q_{ПрР}$ – уровень прочих расходов в выручке[1];

$q_{Нпр}$ – уровень налога на прибыль в выручке[1].

Составим рекомендации для сравнительного исследования предприятия с эталонной моделью, собирая информацию о затратах и определяя факторы, влияющие на их снижение (таблица 1). Определим шкалу, при значениях которой будут проводиться действия в отношении управления затрат (рис. 4).

Параметры сравнения затрат металлургических предприятий

Параметр для бенчмаркинга затрат	Место затрат в модели «total cost»	Источник информации
Закупочные цены на сырье и расходные материалы	Себестоимость проданной продукции	Прайс-листы и каталоги поставщиков
Оплата труда		Поисковые запросы в рекрутинговых системах
Содержание и ремонт зданий, оборудования		Самостоятельный расчет на основании площади складов, офисов и тарифов
Арендные (лизинговые) платежи		Сервисы арендодателей
Различные виды страхования		Сайты и платформы страховых организаций
Комиссионное вознаграждение при закупке сырья		Конкурентный обзор
Тарифы на логистику	Коммерческие расходы	Публичная информация транспортных организаций
Расходы на погрузку/разгрузку		Информация о стоимости рекламных услуг
Реклама		
Проценты к уплате	Расходы по основной деятельности	Официальная информация с сайта банка, с которым сотрудничает организация
Внереализационные расходы		Сервисы проверки контрагентов
Бракованные изделия, требующие повторного исполнения работ, либо утилизации	Потери, порча товаров	Конкурентная разведка

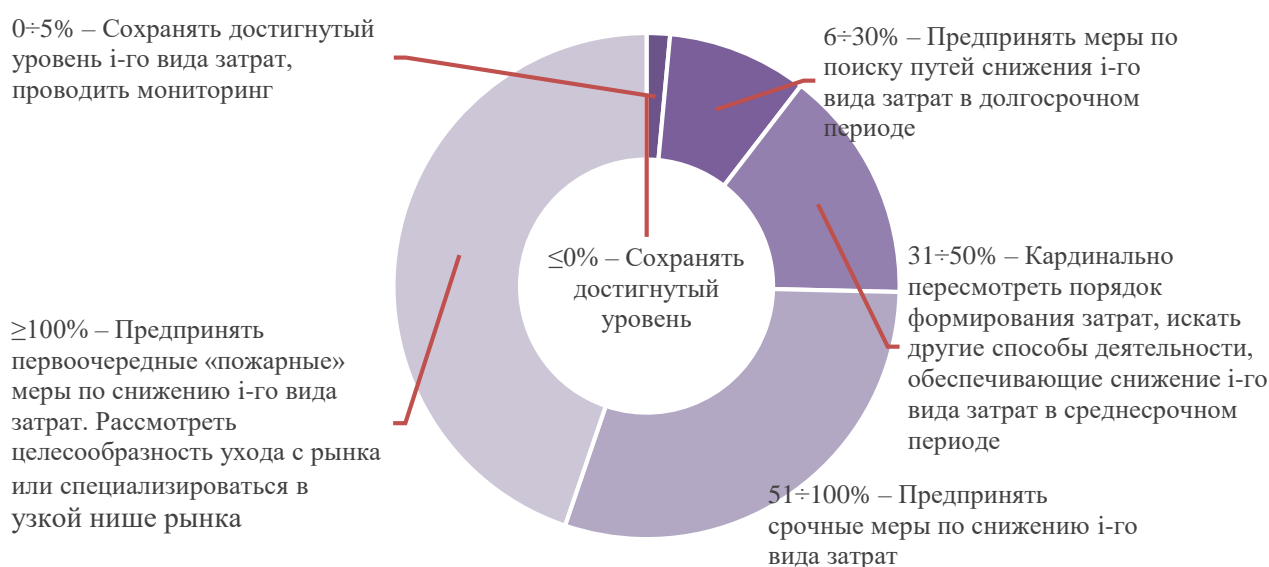


Рис. 4. Необходимые действия управленческих структур при определении расхождений и разрывов значений

Внедряя методологию бенчмаркинга на предприятие «Белэнергомаш – БЗЭМ», было акцентировано внимание на трех конкурентах, чья финансовая отчетность представлена за последние два года (таблица 2).

Для более наглядной картины, уровни затрат изобразим в виде линейной диаграммы (рис. 5).

Таблица 2

Основные индикаторы финансовых результатов конкурентов

ПОКАЗАТЕЛЬ	ООО "БЕЛЭНЕРГО-МАШ-БЗЭМ"	КОНКУРЕНТЫ		
		АО "ТАГ-МЕТ"	АО "ЗТЗ"	АО "ГАЗПРОМ ТРУБИНВЕСТ"
Выручка	14,20 млрд	56,00 млрд	24,80 млрд	10,20 млрд
Себестоимость продаж	9,20 млрд	51,30 млрд	21,40 млрд	10,60 млрд
Уровень себестоимости в выручке	0,648	0,916	0,863	1,039
Коммерческие расходы	646,90 млн	3,60 млрд	1,10 млрд	441,40 млн
Уровень коммерческих расходов в выручке	0,046	0,064	0,044	0,043
Прибыль (убыток) от продаж	2,30 млрд	765,20 млн	592,60 млн	-1,20 млрд
Рентабельность продаж	7%	755%	86%	155%
Проценты к уплате	16,20 млн	772,00 млн	936,80 млн	0
Уровень процентов к уплате в выручке	0,001	0,014	0,038	0
Прочие доходы	475,70 млн	1,90 млрд	811,80 млн	298,20 млн
Прочие расходы	751,70 млн	1,30 млрд	24,00 млрд	405,30 млн
Уровень прочих расходов в выручке	0,053	0,023	0,968	0,040
Прибыль до налогообложения	2,40 млрд	899,20 млн	1,80 млрд	1,10 млрд
Налог на прибыль	504,40 млн	129,90 млн	315,90 млн	178,80 млн
Уровень налога в выручке	0,036	0,002	0,013	0,018
Чистая прибыль (убыток)	1,90 млрд	769,30 млн	15,00 млрд	911,70 млн
Рентабельность продаж по чистой прибыли	2%	182%	161%	149%

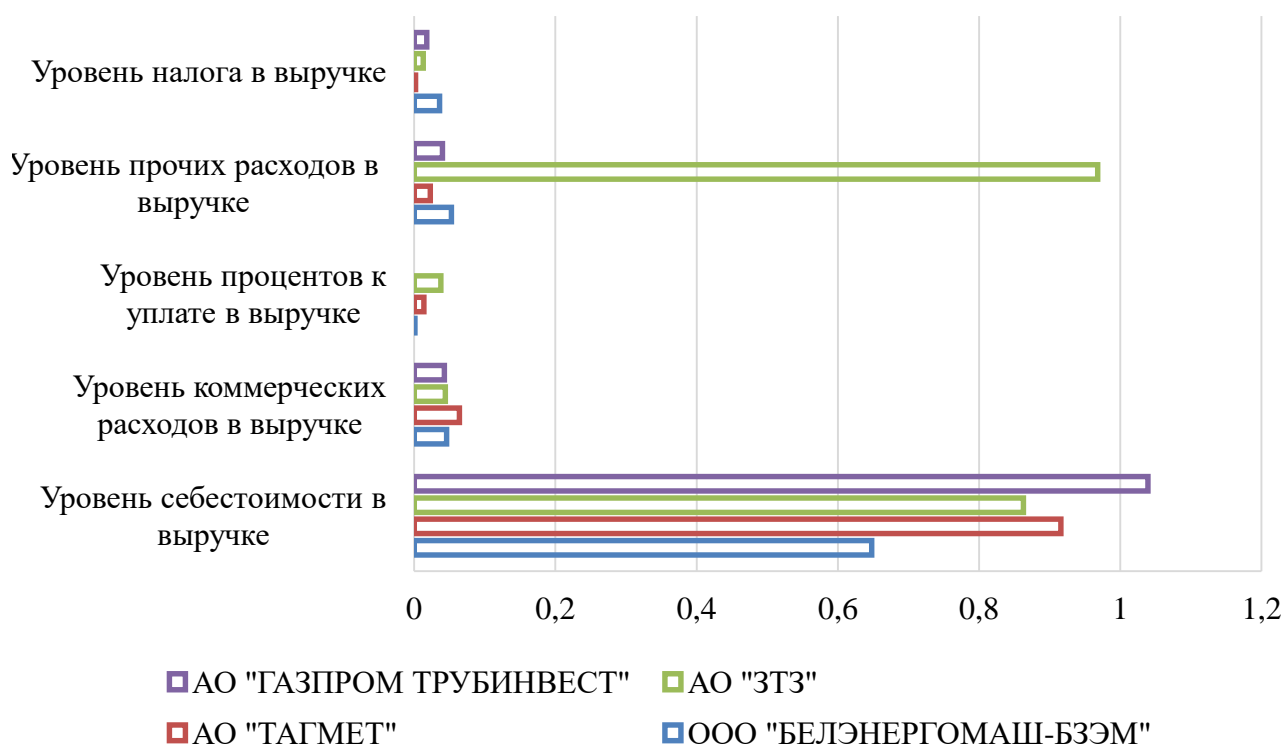


Рис. 5. Результаты оценки системы управления затратами бенчмаркингом

Основываясь на полученных данных, определим, что наиболее лучшие показатели демонстрирует конкурент 1 и 3.

Рассчитаем эталонную модель затрат из минимальных значений уровней затрат к выручке:

$$Z_э = 14,2(0,648 + 0,044 + 0 + 0,023 + 0,002) = 10,181$$

Сравним рассматриваемую организацию «Белэнергомаш – БЗЭМ» с эталонной моделью (таблица 3), чтобы внести меры, согласно ранее представленной рекомендации, к действиям (рис. 4).

Себестоимость продукции у ООО «Белэнергомаш – БЗЭМ» ниже, чем у конкурентов, однако снижение коммерческих расходов, прочих расходов и налогов позволит выйти в лидеры по управлению затрат среди сегмента рынка.

Согласно эталонной модели, у компании нет уплаченных процентов, поскольку она не использует кредиты и другие долговые обязательства в своей деятельности. Поскольку фактический уровень у предприятия незначителен и составляет всего 0,001 от выручки, в данном случае, считается возможным не учитывать рекомендации к действию.

Сравнив значения уровней, приходим к выводу, что необходимо в кратчайшие сроки снизить прочие расходы, как минимум на 425,1 млн., а следующим этапом коммерческие – на 22,1 млн.

Таблица 3

Отклонения от эталонного уровня затрат ООО «Белэнергомаш – БЗЭМ»

Уровни	Фактический уровень	Уровень конкурента (эталонный)	Отклонение фактического уровня от эталонного
себестоимости в выручке	0,648	0,648	0%
коммерческих расходов в выручке	0,046	0,044	4,35%
процентов к уплате в выручке	0,001	0	100%
прочих расходов в выручке	0,053	0,023	56,60%
налога в выручке	0,036	0,002	94,44%

Численный показатель уплаты налогов зависим от всех видов расходов, поэтому в перспективе он также может снижаться, при внедрении правильных практик по устранению затрат.

Таким образом, воспользовавшись методикой сравнения конкурентов и внедрив необходимые процессы в пользу уменьшения затрат, ООО «Белэнергомаш – БЗЭМ» войдет в список бейчмарков. В результате чего могут появиться новые партнерские отношения для еще большего роста финансовых показателей.

Библиографический список

1. Гапоненко Т.В. Бенчмаркинг как инструмент управления затратами сельскохозяйственной организации / Т.В. Гапоненко // Вестник НГИЭИ. – 2022. – № 3(130). – С. 74-86.
2. Доможирова О.В. Методические аспекты оптимизации материальных затрат на предприятии / О.В. Доможирова, М.Н. Несмеянова – Текст: непосредственный // Вестник БГТУ им. В.Г. Шухова. – 2016. – № 5. – С. 244-247.
3. Косариков С.П. Взаимосвязь экономических методов управления затратами на качество с системой менеджмента качества / С.П. Косариков // Science Time. – 2019. – № 11(71). – С. 19-23.

4. Мирзоалиев А.А. Бенчмаркинг как особый инструмент анализа финансовой отчетности / А. А. Мирзоалиев, А. Д. Шаропов // Вестник Таджикского государственного университета коммерции. – 2021. – № 1(35). – С. 123-136.

5. НОСТРОЙ: Национальное объединение строителей России: – URL: <https://nostroy.ru/>

6. Рудычев А.А., Доможирова О.В., Старченко К.М. Нестабильная ценовая политика на рынке металлургической промышленности // Белгородский экономический вестник. 2021. № 2. С. 3-6.

7. ФАС: Федеральная антимонопольная служба России:– URL: <https://fas.gov.ru/>

8. Чекко: Проверка контрагентов: – URL: <https://checko.ru/>

9. Экономика предприятия: учебное пособие: в 2 ч. Ч. II Организация и управление. / Ю.И. Селиверстов, И.А. Кузнецова, О.В. Доможирова, Н.А. Демура; под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. Ю.И. Селиверстова, канд. экон. наук, проф. О.В. Доможировой. – Белгород: Изд-во БГТУ, 2020. – 254 с.

Рекомендовано кафедрой
экономики и организации
производства БГТУ