

канд. экон. наук, профессор  
**О.В. Доможирова,**  
магистрант  
**А.В. Шульгинов**  
Белгородский государственный  
технологический университет  
им. В.Г. Шухова

## **АНАЛИЗ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ЗАТРАТ В УСЛОВИЯХ ТУРБУЛЕНТНОСТИ**

Традиционная модель разработки стратегии, инструментами которой являются исследование рынка, анализ цепочки прогнозирования стоимости и расчет дисконтированных денежных потоков, предполагает, что будущее предсказуемо. Но как насчет корпоративных руководителей, действующих в условиях неопределенности? Им нужна концепция, которая позволит им создать бизнес-стратегию, адаптированную к той или иной неопределенности.

Последствия неопределенности для анализа и прогнозирования затрат и результатов остаются спорными. Две связанные проблемы являются предметом данного анализа. Первый, для любого данного будущего периода должна быть определена денежная величина, которая надлежащим образом представляет стоимость затрат. Во-вторых, подходящая ставка дисконтирования для конвертации этой будущей стоимости должна быть преобразована в текущую стоимость.

В этом контексте анализ бизнес-затрат необходим на этапе принятия управленческих решений и разработки альтернативных вариантов использования ресурсов.

Затраты – это ресурсы, используемые для производства и продажи продукции, которые конвертируются в стоимость производственных работ или услуг. Затраты всегда измеряются в денежном выражении, поскольку они носят оценочный характер и отражаются во внутреннем бухгалтерском учете организации, когда они потребляются в производственном процессе.

В условиях рыночной экономики и высокого уровня технического процесса, жесткой конкуренции надо произвести оптимизацию затрат. Для этого необходим выбор методик их оценки управления затратами. Классификация затрат играет важную роль при расчете операционных затрат, т. е. Их распределения затрат в компании, в зависимости от того, как они соотносятся с конкретными задачами. [1]

Объекты распределения затрат могут быть представлены следующим образом:

– единица произведенных товаров (услуг) – Единица затрат (используется для планирования инвентаризации и оценки, для определения прибыли от производственной единицы и определение наиболее прибыльных и наименее прибыльных типов, расчет цены продажи и возможные скидки для покупателей; исполнение бюджет планирование и контроль).

– структурные подразделения. Используется для расчета структурных затрат подразделения и их рентабельность;

– конкурентоспособные продукты (услуги) – Анализ, чтобы предложить более выгодные условия покупки продукции по сравнению с конкурентами;

– другое (процесс принятия решения об инвестициях в новые сферы деятельности – эффективность, бюджетное планирование и контроль затрат).

Чтобы иметь возможность правильно оценить будущие затраты, сначала необходимо определить их функциональную зависимость от объема коммерческой деятельности, т.е. все существующие и ожидаемые затраты должны быть разделены в зависимости от объема деятельности. Разделив затраты по их зависимости от объема хозяйственной деятельности, мы получаем переменные, условно-переменные и постоянные или условно-постоянные затраты. [7]

Разделение затрат по объему деятельности широко распространено в экономике, но его практическое применение часто вызывает определенные трудности. Основная проблема – это правильное определение так называемого базового показателя деловой активности. По сути, это своего рода количественная мера, по которой формируется доля, позволяющая рассчитать величину переменных и условно переменных затрат.

Что касается постоянных затрат, то их стоимость на единицу деятельности постоянно колеблется – в зависимости от конкретного объема производства. Поэтому рекомендуется полностью учитывать фиксированные затраты при принятии решений, не разделяя их на единицы продукта. Можно сказать, что долгосрочные фиксированные затраты напрямую связаны со стратегическими управленческими решениями и требуют гораздо большей осторожности, чем текущие (дискреционные) затраты, которые могут корректироваться в зависимости от конкретной ситуации компании в условиях неопределенности. [4]

Управленческий учет – это упорядоченная система сбора, регистрации, обобщения и представления информации о деятельности организации, которая необходима для принятия управленческих решений. Управленческая отчетность – это такая отчетность, которая позволяет собственнику принимать грамотные управленческие решения на основе своих данных.

Основные уровни неопределенности:

- достаточно точно прогнозируемое будущее;
- альтернативные варианты будущего;
- диапазон возможных вариантов будущего;
- полная непредсказуемость.

В неопределенных условиях компания может занять одну из трех стратегических позиций (формирующую, адаптивную и удерживать контроль) и использовать три типа мер для реализации выбранной стратегии.

Формирующая стратегия – стремиться изменить структуру отрасли согласно собственной концепции. Сама стратегия направлена на создание новых рыночных возможностей.

Напротив, адаптивная стратегия воспринимает как текущую, так и будущую структуру отрасли как должное. Они реагируют только на возможности, которые предлагает рынок.

Удержание игры – это особая форма адаптивной стратегии. Речь идет об инвестировании шаг за шагом для достижения привилегированного положения, которое позволяет компании дождаться степени неопределенности, а затем выбрать ту или иную стратегию.

Типы действий: высокие ставки, варианты и беспроигрышные ходы.

Высокие ставки – это значительные обязательства компании в виде крупных инвестиций или приобретений других компаний. В некоторых сценариях они могут получить большую прибыль, а в других – понести значительные убытки. Такие меры обычно проводятся при реализации стратегии проектирования.

Опционы направлены на максимизацию прибыли при реализации наиболее благоприятных сценариев и минимизацию потерь при реализации крайне неблагоприятных сценариев. Классические примеры вариантов: выполнение пилотного проекта перед запуском нового продукта в производство; Инвестирование ограниченных ресурсов (для минимизации риска) в совместные предприятия, которые выводят продукты на новый рынок. Наиболее распространенные варианты используются компаниями со стратегией сохранения права на участие в игре. [1]

В конце концов, беспроигрышные ходы – это меры, от которых выигрывает любой сценарий. Менеджеры часто сосредотачиваются на очевидных беспроигрышных шагах. Однако в условиях высокой неопределенности такие решения, как инвестиции в расширение производственных мощностей и открытие новых рынков, также могут быть беспроигрышной ситуацией.

Таким образом, принятие решения требует четкого понимания поведения затрат, что требует планирования суммы определенных затрат, связанных с решением. Чтобы правильно спрогнозировать экономические ре-

зультаты предпринимаемых мер, необходимо последовательно анализировать состав и структуру затрат. [5]

Правильная оценка будущих затрат в связи с принятыми управленческими решениями позволяет, с одной стороны, качественно повысить эффективность использования ресурсов, а с другой – последовательную реализацию стратегических целей бизнес-единицы.

### Библиографический список

1. Болатбиев А.К., Миркина, О.Н. Управление затратами как фактор влияния на финансовые результаты деятельности предприятия / А.К. Болатбиев, О.Н. Миркина // В сборнике: Теоретические и прикладные аспекты научных исследований Сборник статей по материалам II научно-практической конференции. 2017. С. 8–13.

2. Доможирова О. В. Основные принципы и методы управления затратами на производство продукции / О. В. Доможирова, Ю. А. Дмитриева, А. В. Татарникова // Белгородский экономический вестник. 2021. № 1(101). – С. 14-18.

3. Доможирова О. В. Система управления затратами на предприятии как механизм повышения эффективности работы фирмы / О.В. Доможирова, А.С. Четвериков, Г.Ю. Захаров // Белгородский экономический вестник. 2021. № 2(102). С. 6–10.

4. Друри К. Управленческий учет для бизнес-решений / пер. с англ. В.Н. Егорова. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Юнити-Дана, 2012. 657 с.

5. Портер, М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. И. Минервина. М.: Альпина Паблишер, 2020. 608 с.

6. Современный взгляд на развитие и совершенствование учетно-контрольных и аналитических функций управления экономикой промышленного предприятия / И. А. Слабинская, Е. В. Арская, Е. Л. Атабиева [и др.]. Белгород: Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, 2021. 260 с.

7. Этрилл П., Маклейни, Э. Финансовый менеджмент и управленческий учет для руководителей и бизнесменов / пер.с англ. В. Ионова. М.: Альпина Паблишер, 2016. 648 с.

Рекомендовано кафедрой  
экономики и организации  
производства БГТУ