

7.7. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ И ПРИКЛАДНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ В АВТОМОБИЛЕСТРОЕНИИ: ОПЫТ РОССИИ

Суглобов А.Е.,

заслуженный экономист РФ, д.э.н., профессор
Курносова В.В., аспирант, кафедра экономики

Технологический университет, г. Королев

Целью статьи является формирование представления о месте затратного механизма в структуре управления кластерных организаций автомобилестроения. Подчеркивается высокая важность отрасли для экономики Российской Федерации в целом. Отдельно акцентируется внимание на методологических и прикладных трудностях управления затратами в автопроме.

Автопром оказывает значительное влияние на экономику Российской Федерации. Согласно статистическим данным, по итогам 2013 г. РФ занимает второе место по объему выпуска легковых автомобилей в Европе (первое место принадлежит Германии).

Сведения Organisation internationale des constructeurs d'automobiles (OICA) свидетельствуют об изготовлении на территории РФ в 2013 г. 1 919 636 шт. автомобилей, что составляет 11% объема производства Европейского Союза (ЕС в целом – 11 341 144 шт.) и около 2,9% от мирового объема (65 462 496 шт.).

Наиболее значительным производственным объектом автопрома РФ является Волжский автомобильный завод (лидер Восточной Европы), изготавливающий 19% всех машин РФ.

Расположено Открытое акционерное общество (ОАО) «АВТОВАЗ» на территории Самарской области, в г. Тольятти. Рядом с производственными площадями упомянутого акционерного общества дислоцирована особая экономическая зона (ОЭЗ) промышленно-производственного типа «Тольятти». Согласно данным на 1 мая 2015 г., в состав резидентов входят 16 организаций, преимущественно производители автокомпонентов. Здесь же расположен технопарк «Жигулевская долина», к приоритетным задачам которого относится разработка инноваций, в том числе и для автомобилестроения ОАО «АВТОВАЗ». Таким образом, влияние автопрома РФ на экономику государства в целом (и обратный ответ) имеет высокий уровень.

Говоря о развитии и новинках отечественного автомобилестроения, следует отметить намеченный на сентябрь 2015 г. старт выпуска модели «Lada Vesta», которая заменит модель «Lada Priora». Январь 2016 г. ознаменуется для ОАО «АВТОВАЗ» запуском производства кроссовера «Lada X-RAY». Следует обратить внимание на то, что качество автомобилей ВАЗ на текущий момент в исследуемом сегменте не уступает мировому (согласно краш-тестированию), обходит ряд иностранных марок [9].

Анализ отечественного рынка легковых автомобилей отразил противоречивость динамики продаж в

1-м и 2-м кварталах 2014 г., что по большей части является следствием макроэкономических колебаний. Имеет место замедление темпов роста российской экономики; потребитель чувствует себя менее уверенно, что обуславливает снижение темпов розничных продаж, валового внутреннего продукта (ВВП), риск стагнации экономической системы, падение покупательной способности рубля. Согласно сведениям аналитиков, падение на рынке продаж новых легковых автомобилей в 2014 г. продолжилось и достигло ~10%. Однако в долгосрочной перспективе ожидается умеренный рост как согласно оптимистичному, так и по базовому сценарию развития [9].

Поскольку отечественная индустрия автопроизводства входит в класс приоритетных направлений развития промышленности РФ, высокую степень важности имеет процесс повышения прибыльности отечественных автомобилестроительных предприятий. Согласно формуле расчета прибыли, способствовать росту данного показателя можно тремя базовыми путями: сократив уровень затрат; повысив величину дохода (за счет роста цен на реализуемую продукцию) и используя оба названных способа одновременно. Учитывая сложную отечественную экономическую ситуацию, финансовые возможности преимущественной части российских потребителей, основные усилия для достижения цели следует направить по пути сокращения производственных затрат. Данный процесс на текущий момент не представляется вероятным без формирования эффективной системы управления затратами.

По итогам оценки состояния автомобилестроительных предприятий, фирм по производству автокомпонентов РФ, мы выявили ряд системных недостатков в технологии анализа и прогнозировании управления затратами на производство. Таким образом вполне целесообразен вывод о необходимости выявления способа разрешения методологических коллизий, имеющих место помимо прочего на этапе создания системы управления затратами (СУЗ) для целей повышения авторитета на мировом рынке, достижения преимуществ в конкурентной борьбе на рынке.

Агрегированный анализ отрасли позволяет заключить о том, что уже на обобщенном комплексном уровне имеет место ряд детерминантов, определяющих дальнейшее существование и совершенствование компонент экономики автомобилестроительного предприятия и СУЗ в частности. Отметим четыре основных позиции.

1. Условия спроса.
2. Критерии ресурсов производства.
3. Обслуживающие, вспомогательные отрасли.
4. Миссия компаний, конкуренция [3].

Рассмотрим некоторые из них подробнее.

1. *Условия спроса.* К особенностям предприятий, занимающихся изготовлением автомобилей и автокомпонентов, относится существенная экономия на масштабах деятельности. Выпуск единичной модели автомобиля оборачивается для организации высоким уровнем затрат (в том числе научно-исследовательские, опытно-конструкторские работы (НИОКР), коммерческие расходы и прочее.

Таблица 1

НЕГАТИВНЫЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ОБСТОЯТЕЛЬСТВА СУЗ В АВТОМОБИЛЕСТРОЕНИИ

№	Наименование фактора	Расшифровка фактора
1	Чрезмерные запасы	Закупка большего объема сырья и материалов по сравнению с необходимым для выполнения плана продаж уровнем. Ведет к возникновению непроизводительных расходов на электроэнергию, персонал склада, содержание складских помещений и др.
2	Лишние перемещения	Вопрос организационного характера в рамках производственного процесса. Приводит к снижению производительности труда
3	Бесцельные, непроизводительные транспортировки объектов	Аналогично предыдущей позиции. Влечет за собой рост дополнительных трудовых затрат на обнаружение комплектующих и деталей, трудности учетных операций
4	Фактическое несоответствие качества, цены программы, срока ее исполнения с плановыми ориентирами	Нестабильная экономическая ситуация, высокий уровень зависимости продаж от потребности клиентов в автомобилях (причина сложностей точного прогнозирования), резкие скачки курса валюты формируют цепочку событий, в перспективе приводящую к отклонениям в цене и сроках исполнения собственных обязанностей поставщиками предприятий автоиндустрии. Стремление к экономии приводит к отклонению в качестве поставляемой продукции
5	Простои и задержки	Навязанные сложившимися организационными условиями перерывы в производственной активности, в период которых не создается ценность продукта (задержки из-за ожидания поступления комплектующих, освобождения оборудования)
6	Перепроизводство и недопроизводство	Изготовление комплектующих или готовой продукции в количестве, превышающем требуемое значение. Помимо расходов на содержание возникшего излишка, имеет место скрытое негативное влияние: наличие подобного страхового запаса позволяет в случае брака, поломки заменить комплектующую на другую единицу и при этом не устранять проблему, из-за которой брак или поломки возникли. Аналогичный отрицательный характер имеет ситуация недопроизводства, зачастую приводящая к штрафным санкциям в адрес поставщика
7	Непродуктивная наладка	Несопоставимые по критерию затраты на наладку / выпуск продукции величины
8	Неплодотворный контроль	Отсутствие своевременных организационных мер по результатам выявления неблагоприятных обстоятельств
9	Избыточные расходы, в том числе накладные	Значительная потребность во вспомогательных производствах, услугах обслуживания как со стороны собственных сопутствующих структур, так и сторонних предприятий, что влечет весомые затраты накладного характера
10	Нетворческий подход, не использование в достаточной мере человеческого потенциала	Устоявшееся консервативное представление о приоритете целей компании над личностью каждого из работников; отсутствие системы мотивации для проявления личной активности, применения талантов, умений и навыков в работе, которые увеличивают продуктивность операций

При этом изготовление прочих типов / моделей авто зачастую не может вестись на данном оборудовании. По этой причине существует минимально возможный, рационально обоснованный объем выпуска автомобилей в год (автоккомпонентов, штампов, запчастей и прочей сопутствующей техники), что в свою очередь весомо влияет на возможность экономии.

2. *Критерии ресурсов производства.* Для промышленного предприятия факторы производства (материалы, трудовые ресурсы, способы и методы изготовления) представляют собой наиболее важные элементы активности. РФ, согласно своим территориально-географическим характеристикам, богата природными ресурсами; рост источников образования, популярности дополнительного обучения, повышение уровня навыков обеспечивает также наличие в достаточной степени квалифицированной рабочей силы. Но фактическое обладание такого рода преимуществ не приводит однозначно к положительным результатам. Прежде всего требуется их корректная компоновка, процедура использования. Немаловажным фактором для организаций являются капиталовложения и управленческие методы.

3. *Обслуживающие, вспомогательные отрасли.* Готовый автомобиль является комплексным продуктом, включающим более 20 тыс. различных автодеталей. Потому формированию конкурентных на рынке изде-

лий способствуют также стабильное функционирование сети поставщиков и надежное качество комплектующих единиц.

Автопром отличается неспособностью к стандартизации продукции. Практически каждая новая модель авто требует собственного, отличного от прочих набора поставщиков, участвующего в синтезе готового автомобиля. По этой причине затраты на производство могут быть предсказаны уже на стадии подобного синтеза, однако прогноз будет иметь крайне ориентировочный характер.

Развитию автопрома содействует деятельность в кооперации с прогрессивными поддерживающими секторами. Особое значение в последние годы для интенсификации роста имеет электронная промышленность, инновационная сфера.

Отметим, что положения, представленные выше, при отнесении к классу проблем в управлении затратами автопрома могут быть определены в ряд общэкономических, пограничных – теоретико-прикладных вопросов СУЗ.

Практическая деятельность автомобилестроительной индустрии демонстрирует следующие фактические потери, трудности, имеющие место при решении вопроса об управления затратами, определяющие в некоторой степени величину затрат (табл. 1).

Перечисление наиболее весомых негативных черт управления затратами в компаниях автомобилестроительной промышленности позволяет определить базис задач СУЗ, требующих решения. Однако для расстановки приоритетов; определения путей и способов решения вопросов, применимости отдельных вариантов действий для определенного типа проблем; выявления необходимости использования каких-либо прочих, не типичных для отечественного автопрома форм, методов влияния следует использовать комплексный системный подход, основанный на принципах единства, совершенствования, генеральной цели, функциональности, иерархичности структур, децентрализации, экстраполяции, организованности, в целях классификации и непосредственно управления затратами.

Возвращаясь к слабым местам СУЗ, функционирующих на предприятиях сегодня, рекомендуется отметить их неготовность к оптимизации и модификации системы хозяйствования организаций. Среди обоснований подобного состояния:

- отсутствие нормативов планирования как на государственном, так, зачастую, и на локальном уровне;
- котловая методика распределения ряда крупных статей затрат ввиду объективной сложности их альтернативного ранжирования;
- примитивные способы расчета и разнесения расходов по центрам ответственности и прочее.

Однако понимание необходимости и нацеленность на внесение коррективов имеет место.

На малых, вновь открытых предприятиях автомобилестроения чаще всего полностью отсутствует система управления затратами. По этой причине мероприятия, связанные с СУЗ, в данной ситуации необходимо вести по следующей схеме (рис. 1).



Рис. 1. Стадии интегрального введения СУЗ на производственном предприятии

В ситуации с крупными автомобилестроительными компаниями, которые на текущую дату имеют собственные, преимущественно определенным образом устоявшиеся СУЗ, отметим проблемы, кото-

рые возникают даже при использовании системного подхода, соответствующего большинству современных традиционно используемых управленческих канонных, преимущественно определяемые законами отрасли:

- сложившаяся рыночная ситуация и особенности сектора не позволяют влиять на потребительский спрос производителям автокомпонентов (по большей части оптовых поставщиков в адрес следующего этапа под сборки автомобильных компонентов, производителя готового автомобиля);
- периодическое сезонное, внеплановое падение объемов продаж ведет к росту уровня постоянных расходов по отношению к маргинальному доходу в целом и на единицу продукции в частности, что существенно сказывается на рентабельности производства и слабо контролируется;
- неизменно высокая доля затрат на рубль выпущенной продукции;
- частично осуществляемые отдельные планирование и учет переменных и условно-постоянных затрат, потребность в максимально возможной классификации и детализации ввиду существенного отличия степени влияния на прибыль;
- стабильно высокий процент условно-постоянных затрат к рублю товарной продукции;
- неэффективное управление затратами на предприятиях [10].

Интенсивное влияние на СУЗ автомобильной индустрии оказывают факторы, соответствующие объектам теории ограничений систем (the theory of constraints, **ТОС**). К ним относятся такие параметры, которые локализируют возможности предприятия в решении каких-либо задач.

Для автомобилестроительных предприятий существует три основных вида ограничений, оказывающие влияние на управление затратами:

- лимит внутренних производственных факторов (ограничение производственных мощностей оборудования, недостаток компетентных сотрудников и пр.);
- внешние лимиты (связанные с конъюнктурными параметрами типа отсутствия стабильных посредников, аутсорсеров и т.д.);
- рамки в осуществлении бизнес-процессов (навязанные ситуацией или контролирующими органами методы и способы управленческой активности).

Наибольший эффект теории ограничений в структуре управления затрат ощущается на материальном компоненте (производственные запасы). Согласно **ТОС**, управление затратами на факторы производства в виде материальных ресурсов будет зависеть от группы, к которой этот ресурс относится:

- недостаточной мощности («узкие места», или bottleneck);
- избыточной мощности (bottom floor, sky high);
- ограниченной мощности (capacity constraints).

При этом под «узкими местами» подразумеваются такие материальные ресурсы, которые требуются в количестве, превышающем производственные возможности предприятия; избыточная мощность представляет собой наличие промышленных мощностей в большем объеме, нежели потребность в предметах труда, используемых на данном оборудовании; ограниченная мощность подразумевает соответствие реальной необходимости факторов производства и их пропускной способности, что обеспечивает адекватное функционирование при четком пла-

нировании и организации их обеспечения, в противном случае влечет очередное ограничение системы [6].

Текущее положение исследуемой нами отрасли свидетельствует о том, что активное развитие проводится исключительно в отношении материальных ресурсов ограниченной мощности, упуская при этом из виду тот факт, что недостаточное внимание потерям в узких местах приводит к лишним финансовым тратам, при этом избыточная мощность предстает дефектом ведения бизнеса при собственном обнаружении.

Система затрат, себестоимости в экономике предприятия представляет собой крайне важную компоненту. Развитие методологии управления затратами также может быть признано одной из наиболее приоритетных задач, особенно в автопроме. Одно из направлений совершенствования – максимально надлежащее применение управленческого функционала, совершенствование имеющихся показателей. Связано это прежде всего с отсутствием в практике расчетов в настоящее время достаточной степени детализации коэффициентов. Например, расчет только агрегированного показателя затратно-емкости в план / фактном анализе, тогда как более рациональным будет исчисление затратно-емкости по переменным и условно-постоянным статьям затрат отдельно. Целесообразность выделения параметров заключается в том, что на уровень затратно-емкости по переменным факторам можно влиять, применяя организационные, технологические меры, на затратно-емкость по постоянным затратам – в том числе через экономические решения.

Необходимо сделать некоторый акцент на оперативности процесса производства автомобиля, изготовления автокомпонентов, т.е. производственный цикл предприятий анализируемой отрасли достаточно короток. При управлении затратами в автопроме возникает проблема следующего характера: административный персонал при осуществлении каких-либо мер ожидает незамедлительных и однозначных результатов – сокращения затрат, даже при нацеленности осуществляемых действий на более долгосрочную перспективу.

По нашему мнению, дифференциация периода воздействия ситуации, факторов на преобразования экономических параметров, является действительно крайне необходимой составляющей в управлении затратами. Следует понимать, что сокращение затрат – вариант влияния на уровень затрат в течение короткого периода, когда ответная реакция системы последует крайне оперативно. По А. Бочкареву, существует три основных пути управления затратами в зависимости от срока ожидаемого эффекта: краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные воздействия. В. Кондратьев заключает, что меры по резкому снижению затрат максимально эффективны в кризисное время. В период стабильности ряд подобных мер может быть воспринят негативно [2].

В качестве среднесрочных путей преобразований и критериев оценки вовлекается мотивационная относительно работников организации политика. При осуществлении среднесрочных мер требуется кон-

тролировать параметр производительности, не уделяя пристального внимания затратам предприятия. При реализации среднесрочных планов затраты максимальны, что следует помнить. То есть имеет место необходимость развития финансово-аналитических навыков.

Помимо этого, в части административно-управленческих трудностей отметим по-прежнему в недостаточной степени автоматизированную систему бюджетирования. Аналогичная ситуация имеет место в порядке и методике ведения управленческого учета в автопроме для предприятий с большим количеством номенклатурных позиций.

Помимо уже названных проблем сложности внедрения / преобразования СУЗ в автопроме могут быть вызваны следующими причинами:

- нюансами отечественной политической системы и законодательства;
- незаинтересованностью топ-менеджеров в корректном управлении затратами;
- низкой компетентностью специалистов.

Для целей влияния на представленные трудности автопроизводители применяют соответствующие ситуации методы управления предприятием в целом и производственными затратами в частности, такие как:

- система ключевых показателей эффективности (key performance indicator, **KPI**);
- аутсорсинг;
- бенчмаркинг;
- бюджетная политика;
- инновационный менеджмент;
- kaizen-costing [4];
- just-in-time;
- финансовый и оперативный контроллинг;
- lean six sigma;
- target-costing;
- теория ограничений (the theory of constraints, **ТОС**);
- кэйрэцу;
- кластерная политика [1].

На текущий момент особую популярность набирает кластеризация предприятий отдельных инновационных, наукоемких отраслей промышленного производства. Ситуация аналогичного характера имеет место в автопроме. Кластеризация оказывает существенное влияние не только на организацию работы компаний, относящихся к данной структуре, но и на уровень затрат, которые отражаются на себестоимости производства, продажи каждой из фирм в отдельно взятом периоде.

Таким образом, масштаб анализируемого сектора экономики, важность для отечественной финансово-экономической ситуации, ее стабильности, высокая зависимость от обстановки на валютном рынке, а так же покупательной способности населения предопределяет наличие определенного объема требующих решения теоретических и практических проблем в части управления затратами, о чем на сегодня сформировано в достаточной степени объективное представление; перманентно проводятся мероприятия по выходу из сложившейся ситуации, что позволяет говорить о вероятных перспективах развития применяемых сегодня систем управления затратами.

Литература

1. Бобылева А.З. Финансовые управленческие технологии [Текст] : учеб. / А.З. Бобылева. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 492 с.
2. Бочкарев А. Управлять затратами в условиях кризиса, стабильности и далекого будущего нужно по-разному [Текст] / А. Бочкарев // Эксперт. – 2014. – №32. – С. 30-34.
3. Друри К. Управленческий и производственный учет [Текст] : пер. с англ. / К. Друри. – 6-е изд. – М. : ЮНИТИ-Дана, 2011.
4. КАМАЗ потратил 300 млн руб. на SAP [Электронный ресурс]. URL: http://www.cnews.ru/news/top/kamaz_potratil_300 mln_rub_na_sap.
5. Суглобов А.Е. Эффективность kaizen технологий в управлении затратами предприятий отрасли автомобилестроения на региональном уровне РФ [Текст] / А.Е. Суглобов, В.В. Курносова // Вестник СамГУПС. – 2014. – №3. – С. 44-49.
6. Топтун А. Российский авторынок: катастрофы не будет [Электронный ресурс] / Андрей Топтун. URL: http://avtosreda.ru/news-common/rossiiskii-avtorinok-katastrofi-ne-budet-intervyu-s-ekspertom/?sphrase_id=19287
7. Федорович Т.В. Бухгалтерский управленческий и производственный учет [Текст] : учеб. пособие / Т.В. Федорович. – Новосибирск : НГУЭУ, 2010. – 380 с.
8. Шанк Дж. К. Стратегическое управление затратами [Текст] / Дж. К. Шанк, В. Говинджаран. – СПб. : Бизнес Микро, 2012. – 396 с.
9. Nachtmann H. Fuzzy activity based costing: a methodology for handling uncertainty in activity based costing systems [Text] / H. Nachtmann, K.L. Needy // The engineering economist. – 2011. – V. 46 ; no. 4. – Pp. 245-273.
10. Nachtmann H. Methods for handling uncertainty in activity based costing systems [Text] / H. Nachtmann, K.L. Needy // The engineering economist. – 2013. – Vol. 48 ; no. 3. – Pp. 259-282.

Ключевые слова

Автомобилестроение; система управления затратами; экономическая ситуация.

Суглобов Александр Евгеньевич

Курносова Валентина Владимировна

РЕЦЕНЗИЯ

Актуальность темы. Современный российский автопром принадлежит к классу наиболее приоритетных направлений развития промышленности Российской Федерации. Высокую степень важности имеет процесс повышения прибыльности отечественных автомобилестроительных предприятий. Сформировавшаяся сложная экономическая ситуация, ограниченные финансовые возможности преимущественной части российских потребителей определяют направленность основных усилий на достижение поставленной цели по пути сокращения производственных затрат. Определение корневых проблем управления затратами методологического и прикладного характера приблизит экономическую систему отрасли к факту организации эффективной системы управления затратами и, соответственно, к решению основной задачи.

Научная новизна и практическая значимость. Статья формирует представление о месте затратного механизма в структуре управления кластерных организаций автомобилестроения. Подчеркивается высокая важность анализируемой отрасли для экономики РФ в целом. Отдельно акцентируется внимание на методологических и прикладных трудностях управления затратами в автопроме.

Заключение. Рецензируемая статья отвечает требованиям, предъявляемым к научным публикациям, и может быть рекомендована к опубликованию в журнале «Аудит и финансовый анализ».

Банк С.В., д.э.н., профессор, заведующий кафедрой Управленческий и финансовый учет, Московский государственный машиностроительный университет (МАМИ).