

УДК 338.3 (658)

**ПЕТРОВА ВЕРА СТАНИСЛАВОВНА**

к.культ., доцент, доцент кафедры «Коммерция и менеджмент»  
ФГБОУ ВО «Нижевартовский государственный университет»  
Россия, Нижневартовск  
e-mail: glowandice@inbox.ru

**ДАНИЛОВА СВЕТЛАНА ВИТАЛЬЕВНА**

к.э.н., доцент, доцент кафедры «Коммерция и менеджмент»  
ФГБОУ ВО «Нижевартовский государственный университет»  
Россия, Нижневартовск  
e-mail: svaprel@yandex.ru

**БОЙЧУК АННА ВЛАДИМИРОВНА**

практикант  
АО «ТМК НГС-Нижневартовск»  
Россия, Нижневартовск  
e-mail: boychuk-anna@mail.ru

DOI:10.26726/1812-7096-2024-2-74-84

### **ОПЫТ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА МАТЕРИАЛАХ АО «ТМК НГС-НИЖНЕВАРТОВСК»**

**Аннотация.** Современная экономическая обстановка и условия жесткой конкуренции оказывают существенное влияние на деятельность предприятий. Одним из условий эффективности функционирования является максимизация прибыли. Эффективная система управления затратами – главный инструмент в достижении данной цели. Система управления затратами в обязательном порядке должна учитывать как внутренние особенности и изменения, так и внешние обстоятельства. Процесс минимизации затрат содержит в себе множество нюансов. От того насколько продуманы этапы управления затратами зависит, сможет ли достичь предприятие запланированных результатов деятельности. В настоящем исследовании был проанализирован подход в управлении затратами промышленного предприятия. Соответственно целью выполнения настоящей работы стало исследование современного опыта предприятий в управлении затратами. С учетом представленной цели авторами исследованы внутренние документы компании и в результате разработаны предложения для предприятия, которые могут повысить эффективность управления затратами.

**Ключевые слова:** управление затратами, затраты предприятия, управленческая гибкость, бережливость, продуктивность, мотивированность персонала.

**PETROVA VERA STANISLAVOVNA**

Ph.D. in Cultural Sciences, associate professor, Head of Simulation  
Research Laboratory, Nizhnevartovsk State University, Russia, Nizhnevartovsk  
e-mail: glowandice@inbox.ru

**DANILOVA SVETLANA VITALIEVNA**

Ph.D. in economics, associate professor, Department of  
Commerce and management, Nizhnevartovsk State University,  
Russia, Nizhnevartovsk  
e-mail: svaprel@yandex.ru

**BOYCHUK ANNA VLADIMIROVNA**

trainee JSC TMK NGS-Nizhnevartovsk  
Russia, Nizhnevartovsk  
e-mail: boychuk-anna@mail.ru

## EXPERIENCE IN ENTERPRISE COST MANAGEMENT BASED ON MATERIALS OF JSC TMK NGS-NIZHNEVARTOVSK

**Abstract.** *The current economic situation and conditions of fierce competition have a significant impact on the activities of enterprises. One of the conditions for effective functioning is profit maximization. An effective cost management system is the main tool in achieving this goal. The cost management system must necessarily take into account both internal features and changes, as well as external circumstances. The process of minimizing costs contains many nuances. It depends on how well thought out the stages of cost management are, whether the company will be able to achieve the planned results of its activities. In this study, an approach to cost management of an industrial enterprise was analyzed. Accordingly, the purpose of this work was to study the modern experience of enterprises in cost management. Taking into account the presented goal, the authors investigated the internal documents of the company and as a result developed proposals for the enterprise that can improve the efficiency of cost management.*

**Keywords:** *cost management, enterprise costs, managerial flexibility, thrift, productivity, motivation of staff.*

### 1. Введение

Предприятия, стремящиеся укрепить свои позиции на рынке, должны постоянно совершенствовать свою деятельность во всех направлениях, в том числе и в сфере управления затратами». Изменения внешнеполитических связей, трансформация логистических цепей, разрыв давно сформировавшихся экономических процессов, существенно влияют на развитие экономики государства [1]. Сложные экономические условия заставляют менеджмент компаний принимать разноплановые решения, которые должны позволить повысить эффективность функционирования бизнеса. Затраты предприятия могут изменяться от воздействия различных факторов: объемов производства, цены на производственные ресурсы, организации. Оптимальная система управления затратами позволяет минимизировать затраты, снизить себестоимость производимой продукции и увеличить конечную прибыль. Кроме того, в системе управления затратами присутствует и нормативно-правовой аспект, который отражается в договорных отношениях компаний со своими дебиторами и кредиторами [2].

Точного мнения, как оценить эффективность системы управления затратами, не существует. У каждого исследователя свой подход к данному вопросу. Например, отдельные ученые предлагают управлять затратами через калькулирование [3]. К наиболее важным критериям оценки эффективности управления затратами с учетом действующей экономической действительности и целями, стоящими перед предприятиями, нацеленными на положительные финансовые результаты, можно отнести: продуктивность, бережливость, управленческая гибкость, рентабельность, результативность, мотивированность персонала, концентрация производства.

Целью данной работы стало исследование опыта управления затратами предприятия на примере опыта функционирующего промышленного предприятия.

Задачи исследования – проанализировать существующую систему управления затратами предприятия; сформулировать предложения по оптимизации затрат предприятия.

Методической основой исследования послужили классические методы исследования, такие как поисковый, систематизация, наблюдение и моделирование. При написании работы был исследован значительный объем теоретического (научные статьи, монографии, научные обзоры отечественных и зарубежных ученых) и практического (внутренние отчеты и положения компании) материала.

### 2. Основная часть

С проблемой необоснованного и неконтролируемого роста затрат сталкивается большинство предприятий. Для решений данной проблемы на предприятии должна быть организована четкая система управления затратами. Эффективное управление затратами позволяет экономить ресурсы, при этом получая от них максимальную выгоду.

АО «ТМК НГС-Нижневартовск» является сервисным предприятием «Трубной металлургической компании». Головная компания в России стала одним из лидеров по производству стальных труб, предназначенных для нефтяной отрасли. Данный хозяйствующий субъект одновременно

является одним из мировых лидеров по производству труб. Общий объем реализации труб в 2020 году составил 2,8 млн. тонн [4]. За 2020 год реализация трубной продукции со склада АО «ТМК НГС-Нижневартовск» составила 504 тонны.

В Трубную металлургическую компанию входят сервисные предприятия, размещенные не только в России, но и в Чехии, Румынии, Казахстане. ТМК принадлежат все необходимые производственные сегменты, требуемые для производства большинства видов стальных труб, применяемых в нефтяной сфере. Основными покупателями продукции и услуг АО «ТМК НГС-Нижневартовск» традиционно являются крупные добывающие и сервисные компании нефтегазовой отрасли: ПАО «НК «Роснефть», ПАО «ЛУКОЙЛ», ПАО «Газпром нефть», ПАО «НГК «Славнефть», Halliburton, Weatherford.

Основными направлениями деятельности АО «ТМК НГС-Нижневартовск», которые востребованы в нефтяной сфере, являются:

- антикоррозионное покрытие нефтепроводных труб, насосно-компрессорных труб, фасонных изделий;
- ремонт насосно-компрессорных труб;
- ремонт бурильных труб;
- ремонт, диагностика и паспортизация насосных штанг (ревизия резьбы, восстановление пространственной геометрии, упрочнение и неразрушающий контроль тела штанги и галтельной штанги, наладка центраторов);
- подготовка к спуску обсадных труб (ревизия резьб, гидроиспытание);
- реализация труб: нефтегазопроводных, бурильных, обсадных, НКТ; общего назначения; бесшовных и сварных; коррозионностойких.

Наиболее весомыми в деятельности предприятия являются антикоррозионное покрытие труб и ремонт насосно-компрессорных труб.

Одним из важных факторов стабильного развития предприятия является наличие эффективно действующей системы управления. При грамотном управлении все отделы предприятия работают как единый организм, направленный на достижение высоких результатов деятельности.

АО «ТМК НГС-Нижневартовск» имеет линейно-функциональный тип организационной структуры управления. Данный тип обеспечивает максимальную стабильность предприятия, создает наиболее благоприятную основу для формальной регламентации полномочий и ответственности.

Линейно-функциональный тип управления включает в себя особенности, как линейной структуры, так и функциональной. На предприятии действуют различные подразделения, выполняющие конкретные функции, а управление осуществляется посредством вертикальных связей. Линейный руководитель назначает исполнителей и ставит задачи, требующие исполнения [6, с. 45].

Высшим органом управления Общества является Общее собрание акционеров, представленное единственным акционером Общества – Акционерное общество «Торговый дом «ТМК», а исполнительным органом – дирекция в лице управляющего директора. Связующим звеном на предприятии является Управляющий директор.

На предприятии функционируют два основных цеха: цех по ремонту насосно-компрессорных труб и цех по антикоррозионному покрытию труб. Цех по ремонту насосно-компрессорных труб включает в себя участок ремонта насосно-компрессорных труб, участок переработки и реализации труб и участок ремонта бурильных труб. Цех по антикоррозионному покрытию труб состоит из участка антикоррозионного покрытия труб, участка антикоррозионного покрытия труб малого диаметра и участка погрузо-разгрузочных работ.

В целях текущего координирования деятельности производственных подразделений (основного и вспомогательного производства) была создана Диспетчерская служба с подчинением Управляющему директору предприятия.

К вспомогательному производству относятся служба главного энергетика, газовая служба, цех ремонтно-восстановительных работ, цех автоматизации производства, служба технического контроля и лаборатория.

По состоянию на 01.09.14 г. в организационную структуру введена должность Инженер по гражданской обороне и чрезвычайным ситуациям в целях реализации требований законодатель-

ства. С 10.01.17 г. в структуре и штатном расписании упразднена должность Финансовый директор, а также структурные подразделения Финансовый отдел и Планово-экономический отдел. Вместо двух указанных подразделений создан Финансово-экономический отдел с подчинением Управляющему директору. С 01.03.2020 г. введена должность «Директор по подготовке производства». Также в организационную структуру АО «ТМК НГС-Нижевартовск» входят отдел по работе с персоналом, отдел правовой поддержки, служба материально-технического снабжения, отдел охраны труда, промышленной безопасности и экологии, служба административно-хозяйственной поддержки, секретарь и группа продаж.

Система контроля за финансово-хозяйственной деятельностью, в том числе и за затратами, в АО «ТМК НГС-Нижевартовск» выстроена в соответствии с действующим Положением о внутреннем контроле. Согласно данному Положению, внутренний контроль – это совокупность внутренних процессов и процедур, реализуемых сотрудниками Группы ТМК, в том числе исполнительными и контролирующими отделами, которые направлены на достижение требуемых показателей текущей и инвестиционной деятельности, а также обеспечение достоверности, корректности всех видов и форм отчетности при одновременном соблюдении требований законодательных актов и внутренних нормативных документов.

Обеспечение контрольных мероприятий в Компании сформирована на стандартных принципах, свойственных всем контролирующим бизнес-процессам – это принцип централизации, принцип делегирования и принцип разделения полномочий. В ТМК систему внутреннего контроля на критерии надежности и эффективности оценивает Служба внутреннего аудита (СВА). Среднесрочными целями СВА ТМК в настоящее время являются:

- выявление и отслеживание потенциала по повышению операционной эффективности отдельных бизнес-процессов ТМК;
- привлечение руководителей отдельных структурных подразделений в принятие решений по проводимому внутреннему аудиту;
- выявление, предупреждение и управление рисками, возникающими в деятельности Компании.

Основным отделом, отвечающим за управление затратами предприятия, является финансово-экономический отдел АО «ТМК НГС-Нижевартовск». Целью деятельности Отдела является работа по экономическому планированию в Обществе, направленному на организацию рациональной хозяйственной деятельности, выявление и использование резервов производства Общества.

Другие отделы Компании принимают участие в управлении затратами в рамках своих бизнес-процессов. Основная функция отдела по работе с персоналом в области управления затратами заключается в оптимальном расходовании средств на персонал. Отдел по работе с персоналом отслеживает как расходуются трудовые затраты, где и по каким причинам происходят отклонения. Далее разрабатываются предложения по совершенствованию планирования трудовых показателей по участкам, цехам и предприятию в целом в направлении более полного использования рабочего времени, правильного и экономного использования фондов заработной платы и снижения трудовых затрат на изготовление продукции.

Служба материально-технического снабжения, кроме своих основных функций, занимается разработкой и внедрением мероприятий по повышению эффективности использования материальных ресурсов, снижению затрат, связанных с транспортировкой и хранением.

Проведем анализ действующей системы управления затратами АО «ТМК НГС-Нижевартовск»:

1. Продуктивность. На предприятии постоянно совершенствуются действующие системы управления. В ближайшее время планируется запуск системы оперативного управления производством. Новое комплексное решение будет внедрено на основе продукта PSI metals немецкого предприятия PSI, специализирующегося на программном обеспечении для металлургической отрасли.

2. Бережливость. Работа отделов АО «ТМК НГС-Нижевартовск», непосредственно связанных с системой управления затратами, направлена на организацию рациональной хозяйственной деятельности предприятия в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов, выявление и использование резервов производства с целью достижения наибольшей эффективности. В рамках повышения бережливости производства можно выделить

несколько основных мероприятий: недопущение перепроизводства, выстраивание грамотной логистики, совершенствование технологий производства, совершенствование кадрового управления.

3. Управленческая гибкость. Финансово-экономический отдел АО «ТМК НГС-Нижневартовск» для выполнения своих функций и реализации предоставленных прав в сфере управления затратами взаимодействует с различными отделами, что позволяет оперативно выявлять возникающие проблемы.

а) С производственным отделом:

Предоставляет:

- утвержденные цены и цены внутренней кооперации на продукцию, услуги Общества;
- согласованный план по реализации продукции;
- результаты анализа расхода основных и вспомогательных материалов основного производства;
- результаты анализа производственно-финансовой деятельности Общества;
- информацию о неоплаченных контрагентами счетах, незакрытых авансах.

Получает:

- производственный план по реализации услуг по всем видам деятельности для бизнес-плана, текущих ежемесячных и квартальных планов;
- отчеты об отгрузках и реализации готовой продукции, сведений о состоянии незавершенного производства;
- пояснения причин отклонения фактических расходов от плановых;
- проекты перспективных планов.

б) С конструкторско-технологическим отделом:

Предоставляет:

- результаты анализа производственно-финансовой деятельности Общества;
- результаты анализа расхода основных и вспомогательных материалов основного производства.

Получает:

- материалы и расчеты для экономического анализа работы Общества;
- консультация по нормам расхода материалов и нормам времени на выполняемые работы/услуги для формирования калькуляций;
- технологические карты;
- плановые данные для Бизнес-плана, текущих ежемесячных и квартальных планов Общества.

в) С цехами основного производства:

Предоставляет:

- разъяснения, рекомендация и указания по вопросам планирования;
- производственную программу на год, квартал, месяц и другие хозрасчетные показатели, плана производства по номенклатуре и в денежном выражении;
- проекты задания по снижению себестоимости, проекты факторного анализа по видам деятельности;
- результаты анализа производственно-финансовой деятельности Общества;
- результаты анализа расхода основных материалов основного производства;
- утвержденные цены на выпускаемую продукцию.

Получает:

- сведения о расходе материалов на единицу готовой продукции;
- ежемесячный отчет о выполнении плановых показателей работы;
- пояснения причин отклонения фактических расходов от плановых;
- ежемесячные сводки выпуска готовой продукции.

г) С цехом ремонтно-восстановительных работ. :

Предоставляет:

- результаты анализа производственно-финансовой деятельности Общества».

Получает:

– планы ремонта оборудования для бизнес-плана, текущих ежемесячных и квартальных планов на квартал;

– плановые данные для Бизнес-плана, текущих ежемесячных и квартальных планов Общества;

– пояснения причин отклонения фактических расходов от плановых.

д) Со службой главного энергетика:

Предоставляет:

– план производства продукции по номенклатуре;

– рекомендации по снижению себестоимости товарной продукции;

– результаты анализа производственно-финансовой деятельности Общества.

Получает:

– плановые данные потребности электроэнергии, пара, воды, сжатого воздуха и других видов энергии по цехам предприятия для бизнес-плана, текущих ежемесячных и квартальных планов;

– пояснения причин отклонения фактических расходов от плановых.

е) С группой продаж:

Предоставляет:

– сообщения об изменениях в программе продаж;

– результаты анализа производственно-финансовой деятельности Общества.

Получает:

– плановые данные для Бизнес-плана, текущих ежемесячных и квартальных планов и фактических данных о перепродаже и реализации трубной продукции;

– пояснения причин отклонения фактических расходов от плановых.

ж) С отделом по работе с персоналом:

Предоставляет:

– параметры бизнес-планирования;

– плановые, прогнозные и фактические показатели производственной программы Общества с расшифровкой по видам деятельности (месяц, квартал, год);

– результаты анализа производственно-финансовой деятельности Общества».

Получает:

– показатели по факту исполнения статей бюджета по фонду заработной платы, обучению персонала, социальных выплат;

– плановые, прогнозные и фактические показатели по труду и заработной плате, обучению персонала, социальным выплатам с расшифровкой по видам деятельности (месяц, квартал, год);

– пояснения и комментарии по курируемым статьям затрат;

– расчеты затрат на персонал для бюджетирования проектов и инвестиционных программ;

– технически обоснованные нормы затрат времени;

– консультации по трудозатратам для формирования калькуляций».

«Со службой материально-технического снабжения по вопросам материально-технического обеспечения»:

Предоставляет:

– планы производства продукции (выполнения работ, оказания услуг) на месяц, квартал, год;

– результаты анализа производственно-финансовой деятельности Общества;

– результаты анализа расхода основных и вспомогательных материалов основного производства.

Получает:

– проекты перспективных планов материально-технического обеспечения производственной деятельности Общества;

– данные об изменениях цен на материальные ресурсы у поставщиков.

На основе получаемой информации руководство предприятия принимает важные управленческие решения, поэтому она должна быть своевременной, полной и актуальной.

1. Рентабельность. Финансовая политика предприятия направлена на повышение финансовых результатов, эффективное использование собственных оборотных средств и получение прибыли.

2. Результативность. За 2020 год реализация трубной продукции со склада АО «ТМК НГС-Нижневартовск» составила 504 тонны. План реализации трубной продукции на 2020 год по бизнес-плану утвержден 795 тонн. Отклонение от бизнес-плана составило 291 тонну. Снижение реализации продаж трубной продукции произошло вследствие кризисных составляющих, а также отсутствия закупа высоколиквидного сортамента труб в 2019-2020 гг. На российский трубной рынок влияют и барьеры, выставленные против отечественной продукции на внешних рынках и препятствующие реализации ее экспортного потенциала. В частности, в Евросоюзе были введены антидемпинговые пошлины в размере 10,1-20,5% на российские сварные трубы.

3. Мотивированность персонала. Кадровая политика АО «ТМК НГС-Нижневартовск» направлена на формирование и сохранение профессионального коллектива с высоким уровнем мотивации к достижению стратегических целей бизнеса. Основные задачи, стоящие перед менеджментом предприятия и управляющей компанией в сфере управления персоналом направлены на развитие потенциала сотрудников через совершенствование системы обучения и служебного продвижения сотрудников, формирование мотивационных механизмов, удержание ключевого персонала, реализацию социальных программ, повышение эффективности инвестиций в персонал через оптимизацию затрат на человеческие ресурсы.

4. Концентрация производства. Данный принцип лежит в основе стратегии АО «ТМК НГС-Нижневартовск» и проявляется благодаря эффекту масштаба. Эффект масштаба реализуется через возможность обеспечения в отдельных сегментах производства при увеличении количества производимых изделий снизить себестоимость единицы продукции. Компания не заинтересована в изменении ассортимента производимой продукции и концентрирует производственный потенциал именно на той продукции, которая даёт возможность управлять её себестоимостью за счет снижения затрат на сопутствующих бизнес-процессах.

На основании проанализированных данных можно сделать вывод о том, что у АО «ТМК НГС-Нижневартовск» достаточно остро стоит вопрос экономии затрат и оно нуждается в оптимизации существующей системы управления затратами. При формировании результативной системы управления затратами следует учитывать возможности снижения затрат и всей себестоимости через оптимизацию технологий, совершенствование производства, повышение производительности труда.

В основе управленческого учета любого предприятия вне зависимости от сферы его деятельности и масштабов лежит информация о затратах. В условиях современных рыночных отношений и высокой конкуренции руководство предприятий должно понимать важность принимаемых решений в области управления затратами и их важность в формировании прибыли, эффективном использовании ресурсов, формировании возможности переработки вторичных ресурсов [7]. Ведь именно от величины прибыли зависит уровень развития предприятия и его конкурентоспособность. Поэтому сохранение прибыли и ее увеличение в дальнейшем – одна из основных задач большинства предприятий [8, с. 72].

В АО «ТМК НГС-Нижневартовск» существует достаточно слаженная система управления затратами. На предприятии существует четкое разграничение функций по управлению затратами, реализуются все функции, связанные с этим процессом. Однако наиболее эффективно данная система работала бы при наличии обособленного подразделения, занимающегося исключительного управлением затратами предприятия по всем возможным направлениям.

Деятельность предприятий трубной отрасли является достаточно затратоемкой. Однако для успешной деятельности предприятиям необходимо изыскивать пути сокращения используемых ресурсов. Создание модели управления затратами, способной уменьшить количество затрачиваемых ресурсов при сохранении качества и объемов, является одной из основных проблем современных предприятий, развивающихся в условиях рыночной конкурентной экономики.

В системе управленческого учета базовой моделью управления расходами является стратегическая модель управления затратами. Она направлена на снижение затрат на основных этапах проектирования и изготовления продукции, с целью поддержания планового уровня прибыли и получения конкурентных преимуществ. Современное производственное предприятие – это сложный организм, требующий грамотного управления, оперативного реагирования в быстро меняющихся рыночных условиях [9, с. 83]. Использование только одной классической модели

управления затратами в качестве стратегической модели управления не может покрыть все потребности предприятия по управлению ресурсами и оптимизации затрат. Требуется использовать комбинации методов, в зависимости от поставленных целей. Так, комбинация методов «Таргет-костинг», «Стандарт-костинг» и «Кайзен-костинг» дает возможность прогноза и оценки уровня прибыли и рентабельности готовой продукции. Таким образом, будущее предприятия становится более прозрачным и предсказуемым, а метод «Стандарт-костинг» в этой комбинации позволяет решать задачи поддержки норм и выполнение планов в рамках поставленных задач верхнего уровня. При современном уровне развития компьютеризации отдельные исследователи предлагают внедрять в систему управления затратами предприятия и нейронные сети [10].

Исходя из ранее описанных теоретических данных и проведенного анализа существующей административной структуры управления затратами АО «ТМК НГС-Нижевартовск» можно предложить усовершенствованную модель управления затратами, включающую в себя следующие элементы:

1. Снижение затрат на производство.

Согласно выполненным расчетам второй главы, наибольший объем расходов в структуре себестоимости готовой продукции занимают сырье и материалы. В качестве метода снижения затрат можно рассмотреть смену поставщиков муфт и полиэтилена ПВД 153-10К.

Одним из наиболее затратных статей расходов на материалы АО «ТМК НГС-Нижевартовск» – закупка муфт для соединения насосно-компрессорных труб. В настоящий момент предприятие закупает их на Орском машиностроительном заводе по цене 525 руб./шт. В месяц предприятию необходимо 30 тыс. муфт. Таким образом, на данный момент, годовые затраты на их покупку составляют:

$$525 * 30\ 000 * 12 = 189\ 000\ 000 \text{ руб.}$$

Одним из возможных поставщиков муфт для предприятия может стать Невьянский машиностроительный завод. Средняя стоимость муфт на этом заводе составляет 450 руб./шт. Тогда затраты за закупку составят:

$$450 * 30\ 000 * 12 = 162\ 000\ 000 \text{ руб.}$$

Экономия расходов на закупку муфт НКТ:

$$189\ 000\ 000 - 162\ 000\ 000 = 27\ 000\ 000 \text{ руб.}$$

Преимущество данного поставщика заключается не только в более низкой стоимости изделия, но в меньшей удаленности от АО «ТМК НГС-Нижевартовск», что позволит снизить затраты на транспортировку. Расстояние между Орском и Нижневартовском составляет 1548 км, Невьянском и Нижневартовском – 1003 км.

На данный момент годовые затраты на доставку муфт составляют 11 955 тыс. руб. Если предположить, что затраты на транспортировку снижаются пропорционально изменению расстояния, то стоимость доставки будет составлять :

$$11\ 955\ 000 / 1548 * 1003 = 7\ 746\ 036,82 \text{ руб.}$$

Экономия расходов на доставку муфт НКТ:

$$11\ 955\ 000 - 7\ 746\ 036,82 = 4\ 208\ 963,18 \text{ руб.}$$

Также к одной из крупных статей материальных затрат относится покупка полиэтилена ПВД 153-10К, используемого в цехе по антикоррозионному покрытию труб для внутреннего и наружного покрытия труб. На данный момент полиэтилен закупается на предприятии ПАО «Уфаоргсинтез» по цене 95 тыс. руб. за 1 тонну. Месячный расход полиэтилена в АО «ТМК НГС-Нижевартовск» составляет 110 тонн. Годовые затраты на покупку полиэтилена в ПАО «Уфаоргсинтез»:

$$95\ 000 * 110 * 12 = 125\ 400\ 000 \text{ руб.}$$

Одним из ближайших крупных производителей полимеров является предприятие «Томскнефтехим». Средняя стоимость одной тонны полиэтилена ПВД 153-10К на этом заводе составляет 90 тыс. руб. При изменении поставщика затраты за закупку составят:

$$90\ 000 * 110 * 12 = 118\ 800\ 000 \text{ руб.}$$

Экономия расходов на закупку полиэтилена:

$$125\ 400\ 000 - 118\ 800\ 000 = 6\ 600\ 000 \text{ руб.}$$

Также снизятся затраты на транспортировку. Расстояние между Уфой и Нижневартовском составляет 1393 км, Томском и Нижневартовском – 691 км. На данный момент годовые затраты

на доставку полиэтилена составляют 10 293 тыс. руб. При изменении поставщика они составят:  
 $10\,293\,000 / 1393 * 691 = 5\,105\,860,01$  руб.

Экономия расходов на доставку полиэтилена ПВД 153-10К:

$10\,293\,000 - 5\,105\,860,01 = 5\,187\,139,99$  руб.

Таким образом, скорректированные затраты на сырье и материалы составят:

$848\,847\,000 - 27\,000\,000 - 6\,600\,000 = 815\,247\,000$  руб.

Затраты на транспортные услуги составят:

$101\,302\,000 - 4\,208\,963,18 - 5\,187\,139,99 = 91\,905\,896,83$  руб.

Таким образом, общая сумма экономии составит 42 996 тыс. руб.

Автоматизация системы управления затратами

В настоящее время оптимизация процессов, внедрение выбранных моделей управления затратами невозможно без автоматизации управленческого учета на предприятии.

Системы, позволяющие руководству предприятия получать достоверную информацию, выполнять аналитические расчеты, анализировать данные, рассчитывать ключевые показатели работы предприятия, на основании которых принимается решение о модели управления затратами и дальнейшие пути оптимизации, являются различные облачные системы. Внедрение таких систем является дорогостоящим проектом, длительностью не менее года и привлекающее к работе ключевых работников предприятия.

Одно из таких системы является SAP Integrated Business Planning (IBP) «11». Это программное решение для быстрого создания и реализации планов прибыли, эффективного сбора, интерпретации данных, которые поступают в реальном времени. Используемое решение включает несколько модулей, позволяющие упростить планирование сбыта, оценку спроса и предложения и их балансирование, разработку выполнимого плана, проработку возможных сценариев и оценку финансовых результатов, планировать сценарии, обеспечить прозрачность сети и уменьшить затраты на решение проблем.

Количественные изменения от использования SAP Integrated Business Planning, напрямую отражающиеся на финансовых показателях (количественные выгоды рассчитаны на основании бенчмарков SAP) :

1. Увеличение выручки – 2-3%;
2. Сокращение запасов материалов (готовая продукция, полуфабрикаты, сырье) – 5-20%;
3. Увеличение уровня сервиса – 10-50%;
4. Снижение затрат на транспортировку, хранение, складскую обработку, дистрибуцию – 5-15%;
5. Снижение себестоимости отгруженной продукции – 2-3%;
6. Снижение выплат за использование привлеченных денежных средств – 2-3%.

Стоимость внедрения SAP Integrated Business Planning начинается от 40 000 евро (3 362 800 руб.).

Внедрение SAP Integrated Business Planning позволит увеличить скорость реагирования предприятия на возникающие изменения и принимать необходимые управленческие решения, основываясь на имеющихся данных.

Снижение затрат на обеспечение трудовой деятельности

В целях оптимизации затрат на обеспечение трудовой деятельности предлагаются мероприятия в сфере охраны труда, промышленной безопасности и экологии. Основные расходные статьи данной сферы были определены в целевых программах по статьям бизнес-плана и включали в себя [12]:

- обучение и аттестация в соответствии с государственными требованиями;
- проведение периодических медицинских осмотров;
- лабораторный контроль вредных производственных факторов;
- проведение плановой специальной оценки условий труда;
- обеспечение питьевой водой работников, работающих за чертой города;
- обслуживание, проверка (тестирование) противопожарных систем и оборудования;
- закупка СИЗ;
- химчистка СИЗ;

- обеспечение льгот и компенсаций работникам по результатам специальной оценки условий труда;
- техническое обслуживание и ремонт приборов безопасности технических устройств опасных производственных объектов;
- проведение экспертизы промышленной безопасности технических устройств, зданий, сооружений опасных производственных объектов;
- ремонт бытовых помещений;
- утилизация отходов производства и потребления.

Общая сумма фактически израсходованных в соответствии с планом мероприятий по охране труда, промышленной безопасности средств в 2020 году составила 13 869 тыс. руб.

Снижение избыточных затрат в сфере охраны труда возможно в нескольких направлениях:

- формирование условий для прохождения оценки условий труда один раз или не чаще чем 1 раз в 5 лет при условии, что условия труда остаются неизменными;
- внедрение системы дистанционного обучения сотрудников по программам охраны труда, а также инструктажам по охране труда;
- обновление требований к охране труда с учетом современного уровня технологического развития и учитывающего большинство возникающих в деятельности Компании рисков;
- полное исключение повторяющихся или дублирующихся проверок в сфере надзора за соблюдением условий труда.

Основываясь на опыте других предприятий можно предположить, что затраты на проведение мероприятий по охране труда, промышленной безопасности средств сократятся примерно на 4-6%.

### 3. Выводы

Предложенная модель управления затратами предприятия включает в себя ряд этапов:

1. Снижение затрат на производство. Смена поставщика позволит снизить затраты как на закупку самих материалов, так и на их транспортировку.
2. Автоматизация системы управления затратами. Внедрение автоматизированных прикладных программных продуктов даст возможность фиксировать оперативно фиксировать все виды затрат, одновременная оценка всех видов затрат не только в натуральном, но и денежном выражении обеспечит реализацию контрольных и своевременных предупредительных мероприятий по направлениям деятельности.
3. Снижение затрат на обеспечение трудовой деятельности. Мероприятия актуализированы с учетом риск-ориентированного подхода и современного уровня технологического развития в данной сфере.
4. Комбинация методов управления затратами по стадиям жизненного цикла продукции. Комбинирование трех методов (таргет-костинг, стандарт-костинг и кайзен-костинг) должны обеспечить оценку и учет всех расходов на производство продукции за весь жизненный цикл самого производимого продукта. Данный подход дает реальную информацию для определения производственных затрат, на всех этапах жизненного цикла продукта, и сравнить полученный результат с величиной прибыли, то есть оценить покрываются ли все понесенные расходы получаемой прибылью.

Данная модель управления затратами позволит предприятию достижение оптимальной себестоимости и получение прибыли в размерах необходимых для расширенного воспроизводства.

### Литература

1. Божубаева, Э. К. Перспективы развития экономики России в условиях пандемии / Э. К. Божубаева, С. В. Данилова, Н. В. Зяблицкая // Региональные проблемы преобразования экономики. 2021. № 2(124). С. 5-11.
2. Данилова, С. В. Специфика формирования дебиторской и кредиторской задолженности хозяйствующих агентов в 2020 году (условия пандемии) / С. В. Данилова, Т. В. Самарская, Н. В. Зяблицкая // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2021. № 8-2. С. 113-119.
3. Stopka, O. Use of activity-based costing approach for cost management in a railway transport enterprise / O.

- Stopka, M. Stopkova, P. Gross [et al.] // *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria Transport*. 2021. Vol. 111. P. 151-160.
4. *Официальный сайт ПАО «Трубная Металлургическая Компания»*. URL: <https://www.tmk-group.ru> (дата обращения: 11.01.2024).
5. *Официальный сайт АО «ТМК НГС – Нижневартовск»*. URL: <http://uprt-nv.ru> (дата обращения: 11.01.2024).
6. Хвостикова, В. А., Китаева, И. С. Организация управления ресурсами и затратами на предприятии // *Экономинфо*. 2019. №1. С. 44-48.
7. Raiko, D. *Managing costs of an industrial enterprise when using secondary resources* / D. Raiko, O. Melnikov, A. Kharchenko [et al.] // *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2020. Vol. 4, No. 3-106. P. 53-65.
8. Словеснова, А. Д. Актуальность поиска новых методов управления затратами в современных условиях // *Academy*. 2017. №5 (20). С. 72-74.
9. Габдуллина, Г. К., Романова, Е. А. Роль и место управления затратами в системе управления предприятием // *Современное общество и власть*. 2017. №4. С. 82-86.
10. Lu, S. *Enterprise financial cost management platform based on FPGA and neural network* / S. Lu // *Microprocessors and Microsystems*. 2021. Vol. 80. P. 103318.
11. *Интегрированное бизнес-планирование SAP Integrated Business Planning*. URL: <https://help.sap.com/docs/> (дата обращения: 30.01.2024)
12. *Годовой отчет АО «ТМК НГС-Нижневартовск» за 2020 г.* / АО «ТМК НГС-Нижневартовск». – Нижневартовск, 2021 г. – 34 с.

### References:

1. Bozhubaeva, E. K. *Perspektivy razvitiya ekonomiki Rossii v usloviyah pandemii* / E. K. Bozhubaeva, S. V. Danilova, N. V. Zyblickaya // *Regional'nye problemy preobrazovaniya ekonomiki*. 2021. № 2(124). S. 5-11.
2. Danilova, S. V. *Specifika formirovaniya debitorskoj i kreditorskoj zadolzhennosti hozyajstvu-yushchih agentov v 2020 godu (usloviya pandemii)* / S. V. Danilova, T. V. Samarskaya, N. V. Zyblickaya // *Vest-nik Altajskoj akademii ekonomiki i prava*. 2021. № 8-2. S. 113-119.
3. Stopka, O. *Use of activity-based costing approach for cost management in a railway transport enterprise* / O. Stopka, M. Stopkova, P. Gross [et al.] // *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria Transport*. 2021. Vol. 111. P. 151-160.
4. *Oficial'nyj sajt PAO «Trubnaya Metallurgicheskaya Kompaniya»*. URL: <https://www.tmk-group.ru> (data obrashcheniya: 11.01.2024).
5. *Oficial'nyj sajt AO «ТМК NGS – Nizhnevartovsk»*. URL: <http://uprt-nv.ru> (data obrashcheniya: 11.01.2024).
6. Hvoshtikova, V. A., Kitaeva, I. S. *Organizaciya upravleniya resursami i zatratami na predpriyatii* // *Ekonominfo*. 2019. №1. S. 44-48.
7. Raiko, D. *Managing costs of an industrial enterprise when using secondary resources* / D. Raiko, O. Melnikov, A. Kharchenko [et al.] // *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2020. Vol. 4, No. 3-106. P. 53-65.
8. Slovesnova, A. D. *Aktual'nost' poiska novyh metodov upravleniya zatratami v sovremennyh usloviyah* // *Academy*. 2017. №5 (20). S. 72-74.
9. Gabdullina, G. K., Romanova, E. A. *Rol' i mesto upravleniya zatratami v sisteme upravleniya pred-priyatiem* // *Sovremennoe obshchestvo i vlast'*. 2017. №4. S. 82-86.
10. Lu, S. *Enterprise financial cost management platform based on FPGA and neural network* / S. Lu // *Microprocessors and Microsystems*. 2021. Vol. 80. P. 103318.
11. *Integririvannoe biznes-planirovanie SAP Integrated Business Planning*. URL: <https://help.sap.com/docs/> (data obrashcheniya: 30.01.2024)
12. *Godovoj otchet AO «ТМК NGS-Nizhnevartovsk» za 2020 g.* / АО «ТМК NGS-Nizhnevartovsk». – Nizhnevartovsk, 2021 g. – 34 s.