

Плюсы планирования структуры себестоимости дезуслуг

Тюренкова В. С., dezhimservice@mail.ru

ООО «ДезХимСервис», г. Тамбов, ул. 3-я Линия, 18

В условиях турбулентности планирование структуры себестоимости не только не теряет актуальности, но и приобретает дополнительную практическую ценность для организаций, оказывающих дезинфекционные услуги. В период COVID-19 резко выросший спрос на заключительную дезинфекцию значительно повлиял на рост предложений на рынке дезуслуг. Даже компании, деятельность которых не связана с дезинфекцией, стали предлагать услуги заключительной дезинфекции, что с учетом легкости входа на рынок стимулирует демпинг. При этом для рынка дезуслуг не характерен эластичный спрос, то есть предложение более низкой цены слабо стимулирует заказчиков покупать больше услуг. Ожидаемые объемы услуг разной стоимости тоже могут меняться под влиянием внешних факторов или изменения предпочтений компаний, вызванного определенным этапом развития организаций-заказчиков. Показательным примером внешних факторов может быть изменение спроса на заключительную дезинфекцию очагов COVID-19. При планировании бюджетов нужно каждый раз учитывать актуальные тенденции. Формирование себестоимости дезуслуг имеет свою уникальную специфику, поэтому возникает необходимость применения различных способов ее учета и калькулирования.

Ключевые слова: себестоимость, управление ресурсами, конкуренция, демпинг.

В этой публикации мы предлагаем рассмотреть актуальность планирования и управления себестоимостью в качестве инструментов антикризисного управления, а также показать на конкретных примерах влияние детализации учета на управленческие решения.

МАТЕРИАЛ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В качестве источников информации использовались действующие нормативы дезинфекционной деятельности РФ, труды ученых Р. Каплана, Д. Нортон, К. Боумана, учебные пособия по управлению затратами и контроллингу, результаты применения управленческого учета в организации дезпрофиля ООО «ДезХимСервис», статистические данные сервиса проверки и анализа контрагентов Rusprofile. В работе применялись методы, характерные для теоретических исследований, такие как абстрактно-логический, методы индукции и дедукции, системный и ситуационный подходы.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ОБСУЖДЕНИЕ

По данным сервиса проверки и анализа контрагентов Rusprofile (<https://www.rusprofile.ru/search-advanced>), статистика ко-

личества действующих с ОКВЭД 81.29.1 (дезинфекция, дезинсекция, дератизация зданий, промышленного оборудования) ИП и юридических лиц в РФ следующая:

Таблица 1. Количество действующих с ОКВЭД 81.29.1 ИП и юридических лиц в РФ

Период	Количество действующих с ОКВЭД 81.29.1 ИП и юридических лиц	Прирост, %
До 31.12.2017	1945	–
До 31.12.2018	2221	14,2
До 31.12.2019	2567	15,6
До 31.12.2020	2984	16,2
До 31.12.2021	3408	14,2

Из таблицы 1 можно сделать вывод, что количество предложения на рынке дезуслуг за последние пять лет увеличилось на 75% (хотя темп роста в 2021 году немного сократился). Конечно, такой рост усиливает конкуренцию и заставляет пересматривать методы управления дезкомпаниями.

Если посмотреть статистику роста наших потенциальных заказчиков, например по ОКВЭД пищевой отрасли, то можно увидеть схожую тенденцию роста за тот же период (71%).

Таблица 2. Количество действующих с ОКВЭД 10 ИП и юридических лиц в РФ

Период	Количество действующих с ОКВЭД 10 ИП и юридических лиц	Прирост, %
До 31.12.2017	31009	–
До 31.12.2018	35171	13,42
До 31.12.2019	40123	14,08
До 31.12.2020	45440	13,25
До 31.12.2021	53110	16,88

Однако не следует ожидать роста объемов работ, пропорционального росту контрагентов. Применительно к дезуслугам важнее не количество новых контрагентов, а новые физические площади. Например, из помещения 1000 м² один контрагент сдаст в аренду другому 500 м². По статистике – это два контрагента, а по факту площадь обработки не меняется. Еще важно учитывать тот факт, что радиус оказания услуг не ограничивается регионом регистрации дезорганизации благодаря развитию интернет-продвижения компаний. На данный момент нет необходимости содержать соответствующие нормам помещения в каждом регионе, в котором компания оказывает услуги, даже когда регион находится в значительном отдалении от офиса.

Есть еще один фактор, позволяющий значительно экономить, работая в других регионах, – это найм новых сотрудников не по трудовым договорам, а по договорам гражданско-правового характера с самозанятыми. Так удается сэкономить не менее 30% от фонда оплаты труда.

Таким образом, компании, работающие в нескольких регионах, имеют конкурентное преимущество в виде экономии накладных расходов и существенной экономии на отчислениях с заработной платы сотрудников.

Что можно противопоставить возможности конкурентов не тратить на содержание помещений и не платить 30% отчислений с зарплаты сотрудников? Конечно, соразмерное сокращение расходов за счет опыта и квалификации постоянных сотрудников может показаться недосягаемым. Но и цель не так однозначна.

Стоит обратить внимание на то, что высококвалифицированный дезинфектор вне штата требует большей зарплаты, чем штатный, так как он теряет соцпакет. Кроме того, такие специалисты чаще всего сами выполняют работу водителя и используют личный транспорт. Данный факт влияет и на построение маршрутов и, соответственно, на транспортные расходы. Срочно заменить заболевшего самозанятого сотрудника и не потерять в качестве услуги, тоже не просто. Отсутствие офиса близкой доступности в регионе тоже вносит свои коррективы: увеличение бытовых расходов, снижение возможностей срочного приезда на объект биолога или инструктора, увеличение рисков порчи дезсредств из-за нарушения условий хранения. Данные факторы тоже нужно учитывать при выстраивании стратегии компании. Если она рассчитана на долгосрочный бизнес и/или требует антикризисного управления, то увеличивается актуальность систематического повышения эффективности использования ресурсов. При этом важно учитывать, что эффективным нельзя считать сплошное сокращение бюджетов, не привязанное к главной ценности оказываемой услуги. Неоправданная экономия может повлечь потерю этой главной ценности или росту повторных обработок (бесплатного оказания услуг взамен некачественно проведенных), недовольство заказчиков, потерю повторных продаж по причине утраты доверия клиентов. Подобная цепочка может быть результатом не только смены оборудования или материалов, но и кадровой политики, экономии на сервисе и так далее. Нет единых решений, важны условия и знание конкретной ситуации. Поэтому следует различать данные бухгалтерского и управленческого учета. Бухгалтерский учет имеет большее значение для налоговой отчетности. Он не позволяет в полной мере оценить эффективность компании из-за усредненности данных. Для управления развитием компании руководителю требуется достоверная и релевантная информация об условиях, в которых принимаются решения, и последствий принятия каждого из них, целевых критериях, выборе альтернатив. Качество информации имеет ключевое значение, но и сам принцип отбора критериев оценки релевантности не менее важен [1].

Мы идем от общего к частному, сравнивая целевые и фактические показатели с акцентом на выделенные в качестве приоритетных. По сути, мы двигаемся по циклу Деминга PDCA –

Plan→Do→Check→Act – *Планируй→Делай→Проверяй→Действуй*. Данный подход организации, работающие в сфере дезинфекции, используют при оказании услуг пест-контроля в системе менеджмента пищевой безопасности. Если не просто сверять полученные результаты с плановыми показателями, а изучать причины отклонений и их взаимосвязь с другими показателями, то появляется возможность оценки правильной установки норм и регламентов процессов. В этом случае система становится «самообучаемой». Возможно, именно поэтому Эдвардс Деминг сам предпочитал термину «проверяй» термин «изучай» и называл цикл PDSA, то есть «планируй – делай – изучай – действуй».

Рассмотрим пример. В пест-контроле одним из требований к установке оборудования является крепление информационной таблички, указывающей место расположения точки контроля вредителя. При этом требование к составу информации на табличках и внешнему их виду неоднозначны. В частности, некоторые компании требуют обязательно указывать дату проведения мониторинга точек контроля. Назовем такие объекты – «объекты А». Пест-контролер либо стирает предыдущую информацию о дате и указывает новую или при наличии места просто дописывает дату. С точки зрения экономии стоимости одной единицы таблички – меньший ее размер разумен. Но с точки зрения увеличения времени процесса обслуживания точек контроля, стоимости материалов для стирания дат, возможной более частой смены табличек, сокращение размера таблички для категории «объектов А» может быть неоправданно. Есть и другие компании, для которых внешний вид табличек не важен и единственное требование к ним – наличие номера точки контроля. Назовем их «объекты В». Для них размер таблички не будет влиять на процесс оказания дезуслуг.

В нашем случае обслуживание объектов А и В требует разных результатов. Стоимость табличек незначительна в общем объеме затрат на услугу и может не привлечь к себе внимание. Если она не будет привязана к влиянию на результат или процесс, то может быть автоматически принято решение об уменьшении размера табличек. На объектах категории А время на их обслуживание увеличится, а это может быть очень весомо, например накануне внешнего аудита.

Хочется подчеркнуть важность фиксации условий, при которых мы принимаем решение о второстепенности некоторых производственных затрат. Оценка значимости зависит не только от доли ресурса в общем объеме затрат, но и от его необходимости для достижения конкретного результата и может отличаться для разных групп клиентов. Имеет смысл разделить своих заказчиков по ценности сервиса для них и рассматривать структуру расходов отдельно по группам [2].

Оценивая доходность группы услуг важно рассматривать ее с учетом объемов реализации. Низкая доходность услуг для нетребовательных заказчиков в больших объемах может компенсироваться оказанием дорогих услуг с высоким сервисом меньшему количеству клиентов. Прогноз объемов оказываемых услуг по группам контрагентов помогает отдавать предпочтение тому или иному направлению деятельности. При планировании ресурсов обязательно выделяются постоянные и переменные затраты, хотя иногда участники рынка не различают их, как и прямые – косвенные, а также забывают про постоянные издержки.

Постоянные затраты – это те, которые не зависят от объемов оказываемых услуг, например аренда помещений, зарплата административного персонала (бухгалтера, руководителя и т. п.) и отчисления с нее. Переменные затраты изменяются при изменении объемов оказываемых услуг (расходы на дезсредства, расходы на бензин, зарплата исполнителей с отчислениями). Здесь есть вопрос: вся ли зарплата, например дезинфекторов, считается переменной? На самом деле единого распределения затрат у разных компаний не бывает. Многое зависит от системы оплаты труда, интенсивности использования оборудования, даже удельного веса долгосрочных и краткосрочных договоров. Главное – надо учитывать: при росте объемов работ постоянные затраты, приходящиеся на единицу продукции, будут сокращаться, а переменные издержки увеличиваться.

Анализ своих затрат – один из инструментов формирования путей развития компании. Выбранный метод учета прямых и косвенных, переменных и постоянных затрат влияют и на гибкость ценовой политики. Повышение гибкости ценовой политики, в свою очередь, позволяет расширять ассортимент предложения, применять пакетные продажи. Внедрение калькулирования, учитывающего специфику заказа, обеспечивает индивидуальный подход к клиенту.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Если мы хотим не просто констатировать результат в конце отчетного периода, а видеть релевантную и достоверную информацию в режиме онлайн, необходимо:

- оптимизировать организационные структуры;
- повышать эффективность систем учета операций и результатов;
- внедрять нормирование затрат на материалы, установку норм рабочего времени и накладных расходов в системе планирования;
- внедрять систему регулярного контроля и анализа деятельности;

- менять систему мотивации персонала;
- решать задачи автоматизации систем учета.

Конечно, это не простой процесс. Для кардинального прорыва требуются серьезные изменения в деятельности компании, а главное – изменение систем оценки и управления [3]. К сожалению, многие представители малого бизнеса считают, что управление ресурсами необходимо только крупным компаниям. Но именно для малого бизнеса гибкость – конкурентное преимущество. Именно поэтому планирование и управление себестоимостью становятся незаменимыми инструментами антикризисного управления.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Е.Б. Никитина, С.Л. Жуковская Управление затратами и контроллинг. ФГБОУВО «Пермский государственный национальный исследовательский университет». – 2019. – 55-64. [E.B. Nikitina, S.L. Zhukovskaya, – Cost Management and Controlling. - Perm State National Research University. 2019. – 55-64.] (in Russ.)

2. К. Боумэн Основы стратегического менеджмента. – 1997. – 62-63. [K. Bowman, 1997. Fundamentals of Strategic Management. – 1997. – 62-63]

3. Р. Каплан, Дейвид Нортон Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – 1996. – 20. [R. Kaplan, David Norton. A balanced scorecard. From strategy to action. 1996. – 20] (in Russ.)

Advantages of planning the structure of the cost of dezuslug

Tyurenkova V. S., dezhimservice@mail.ru

LLC «Dezhimservice», Tambov, 3rd Line str., 18

In conditions of turbulence, the planning of the cost structure not only does not lose relevance, but also acquires additional practical value for organizations providing disinfection services. During the COVID-19 period, the sharply increased demand for final disinfection significantly affected the growth of supply in the market of disinfection services. Even companies whose activities are not related to disinfection began to offer final disinfection services. Increasing supply and easy entry into the market stimulate dumping. At the same time, the market of de-services is not characterized by elastic demand, that is, the offer of a lower price weakly encourages customers to buy more services. The expected volumes of services of different levels of value may also change under the influence of external factors or changes in the preferences of companies caused by the onset of a certain stage in the development of the customer's company. An illustrative example of external factors may be the change in demand for the final disinfection of COVID-19 foci. When planning budgets, you need to update trends every time. The formation of the cost of de-services has its own unique specifics, so there is a need to use various methods of accounting and calculating it.

Keywords: Cost, resource management, competition, dumping.