

УДК 338.2

**УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ СТИВИДОРНОЙ КОМПАНИИ:  
ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЙ И МАРКЕТИНГОВЫЙ АСПЕКТ**

© 2017 г. М. В. Ботнарюк

*Государственный морской университет им. адмирала Ф. Ф. Ушакова, г. Новороссийск*

*Настоящая статья посвящена вопросу актуализации подхода к управлению расходами предприятия. Представлены результаты исследования специфики расходов, относимых на себестоимость погрузочно-разгрузочных работ стивидорной компании. Предложены классификация транзакционных издержек, учитывающая отраслевые особенности оказания стивидорных услуг, и принцип управления затратами, базирующийся на концепции маркетинга партнерских отношений и учитывающий институциональные аспекты ведения бизнеса, что обеспечит формирование истинной лояльности потребителя услуг.*

*Ключевые слова: управление затратами; стивидорная компания; транзакционные издержки; маркетинг партнерских отношений; институциональный подход.*

*Presented article is devoted to the problems of how the different approaches to the company's costs management become actual. The results of studying the specifics of costs that are attributed to the cost of stevedore company's loading and unloading operations are presented. Author presents an original classification of transaction costs. It takes into account the branch specifics of the stevedoring services and the principle of cost management, basing on the concept of marketing partnerships and taking into account the institutional aspects of business. Using of these approaches is to ensure the formation of true customer's loyalty.*

*Key words: cost management; a stevedoring company; transaction costs; marketing partnerships; institutional approach.*

**Введение**

Согласно прогнозам отечественных аналитиков, в России в 2017–2018 годах будет наблюдаться нестабильный рост экономики, в связи с чем «компании не будут инвестировать в развитие производства, зато будут вновь загружать производственные мощности, которые сейчас используются не полностью» [11]. Анализ товарной структуры импорта и экспорта РФ (согласно данным таможенной статистики, табл. 1) показал следующее. За период 2015–2016 гг. сократился экспорт топливно-энергетических товаров (темп роста — 84,26%) и машин, оборудования и транспортных средств (на 8,64%). Почти наполовину снизился импорт минеральных продуктов. На 18,75% сократился темп роста по категории «другие товары».

Положительная динамика наблюдается в направлении экспорта химической продукции, продовольственных товаров, древесины и «других товаров». По категории «металлы и изделия из них» можно увидеть практически одинаковые значения темпа роста по экспорту (108,11%) и импорту (110,57%). Таким образом, очевидно, что торговля России с внешними деловыми партнерами на данном этапе развивается, но не очень высокими темпами.

Прогноз социально-экономического развития нашей страны на период 2017–2019 гг. также показывает, что рост экспорта и импорта составляет всего 2–3%, что вызвано нестабильной экономической ситуацией в мире (табл. 2).

Важным считаем подчеркнуть, что по мне-

Таблица 1

**Товарная структура импорта и экспорта РФ за январь–сентябрь 2015 г. и 2016 г.  
(согласно данным таможенной статистики, % (составлено по [5]))**

Товары	Экспорт			Импорт		
	2015 г.	2016 г.	Темп роста, %	2015 г.	2016 г.	Темп роста, %
Топливо- энергетические	39,4	33,2	84,26	—	—	—
Продукция химической промышленности, каучук	13,3	16,3	122,56	15,3	14,6	95,42
Машины, оборудование и транспортные средства	16,2	14,8	91,36	19,5	22,9	117,43
Металлы и изделия из них	11,1	12,0	108,11	12,3	13,6	110,57
Продовольственные товары	9,1	11,0	120,88	19,8	23,0	116,16
Древесина и целлюлозно-бумажные изделия	4,0	4,6	115,00	—	—	—
Другие товары	6,8	7,8	114,70	9,6	7,8	81,25
Минеральные продукты	—	—	—	18,0	10,4	57,78
Текстиль, текстильные изделия и обувь	—	—	—	5,4	7,8	144,44

Таблица 2

**Прогноз экспорта и импорта на 2017–2019 гг., млрд долларов США  
(составлено по [6, с. 8])**

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Экспорт	284,0	290,0	297,0
Изменения к предыдущему году, %	—	102,1	102,4
Импорт	194,0	200,0	207,0
Изменения к предыдущему году, %	—	103,0	103,5

нию ведущих мировых аналитиков сложившаяся сегодня экономическая ситуация продлится еще в течение нескольких лет: «в среднесрочной перспективе глобальный экономический рост будет оставаться на низком уровне, который не наблюдался со времен финансового кризиса 2008–2009 годов» [6, с. 15]. Более того, автор полностью солидарен с тем, что преимущества глобализации, такие как «кооперация и межстрановое разделение факторов производства и потоков ресурсов, инвестиций, товаров и оптимизация издержек на труд» стали распадаться «под влиянием структурной трансформации мировой торговли» [6, с. 15]. Таким образом,

можно сделать предположение, что глобализация, на которую многие ученые возлагали большие надежды, ожидаемых результатов не принесла. В связи с вышеизложенным, сегодня российские предприятия (и особенно предприятия морской транспортной отрасли, активно реализующие внешнеэкономическую деятельность) оказались в достаточно непростой экономической ситуации. Для того чтобы удержать устойчивые рыночные позиции, топ-менеджмент компаний должен постоянно искать новые резервы и направления, ориентированные на получение дополнительной прибыли. Одним из ключевых направлений, по мнению автора, является

Таблица 3

**Структура прямых переменных и постоянных расходов стивидорной компании**

Статья расходов	Расшифровка
<i>Прямые переменные расходы</i>	
Фонд оплаты труда производственного персонала	заработная плата, социальные выплаты, оплата больничных листов, страховые взносы
Топливо-энергетические ресурсы	топливо, газ, электроэнергия, вода, канализация
Общепроизводственные расходы	крепежный и сепарационный материал, материалы для складских целей
Услуги сторонних организаций	услуги РЖД, аренда имущества, услуги по выгрузке, досмотру, тальманский счет, расходы по промышленной безопасности, экологии, охране труда, досмотр грузов и трюмов, услуги по диспетчеризации и логистике, услуги по бункеровке, оформление сертификатов (сертификаты происхождения, безопасной укладки), прочие производственные услуги (прием и охрана вагонов, услуги быстрой почты)
Техобслуживание ОФ	техобслуживание ОФ (основные фонды)
<i>Прямые постоянные расходы</i>	
ФОТ прочего производственного персонала	заработная плата, социальные выплаты, оплата больничных листов, страховые взносы
Топливо-энергетические ресурсы	топливо, газ, электроэнергия, вода, канализация
Общепроизводственные расходы	материалы, амортизация ОФ, ремонт ОФ, техобслуживание ОФ, расходы по подготовке кадров, прочие расходы
Услуги сторонних организаций	услуги РЖД, услуги специальных плавсредств (флот), аренда имущества, вневедомственная охрана, услуги по метрологии и стандартизации, расходы по экологии, промышленной безопасности, охране труда, услуги по бункеровке, услуги связи, страхование, сертификация и лицензии, услуги государственных органов, автоуслуги и услуги по перевозке груза, прочие услуги
Налоги	транспортный налог, отчисления на загрязнение окружающей среды

грамотное управление затратами, учитывающее специфику деятельности компании и институциональные аспекты ведения бизнеса.

### **Особенности управления расходами стивидорной компании, относимыми на себестоимость ее услуг**

Специфика деятельности стивидорной компании состоит в том, что она занимается оказанием услуг по обеспечению перевалки экспортно-импортных, транзитных и каботажных грузов и таким образом является

участником логистической цепочки доставки грузов морем. С целью формирования необходимого в настоящий момент уровня конкурентоспособности, стивидорная компания стремится минимизировать затраты, что предполагает их постоянный учет (как налоговый, так и управленческий) и анализ.

На основании изучения особенностей ведения управленческого учета стивидорных компаний новороссийского транспортного узла, автором установлено, что расходы, относимые на себестоимость оказываемых услуг,

Таблица 4

**Структура косвенных расходов стивидорной компании**

Статья расходов	Расшифровка
Фонд оплаты труда административного персонала	заработная плата, социальные выплаты, оплата больничных листов, страховые взносы
Топливо-энергетические ресурсы	топливо, газ, электроэнергия, вода, канализация
Общехозяйственные расходы	материалы, амортизация ОФ, ремонт ОФ, канцелярские расходы, представительские расходы, расходы по подготовке кадров, командировочные расходы, прочие расходы
Услуги сторонних организаций	консультационные и информационные расходы, юридические и нотариальные услуги, аудиторские услуги, аренда имущества, вневедомственная охрана, услуги банка, услуги связи, страхование, расходы на рекламу, благотворительность, членские взносы в союзы, ассоциации, общественные организации, прочие услуги
Налоги	транспортный налог, отчисления на загрязнение окружающей среды, плата за пользование водными объектами, налог на имущество, штрафы, пени по налогам

структурированы следующим образом:

- прямые расходы (прямые переменные расходы, прямые постоянные расходы);
- косвенные расходы.

При этом каждая отдельная группа делится на ряд подгрупп (табл. 3 и 4). Структура прямых переменных и постоянных расходов представлена в табл. 3.

Из представленной выше таблицы видно, что специфика оказываемых услуг обуславливает появление ряда издержек, характерных только для стивидорных операций. В частности, как и на промышленном предприятии, в структуре издержек присутствуют фонд оплаты труда производственного персонала, топливо-энергетические ресурсы, затраты на материалы, амортизацию, ремонт основных фондов и прочее. Вместе с тем, в состав себестоимости входят такие статьи, как: крепежный и сепарационный материал, тальманский счет, услуги специальных плавсредств (флот), услуги по выгрузке, досмотру и другие затраты.

Также в составе себестоимости погрузочно-разгрузочных работ присутствуют косвенные расходы: фонд оплаты труда административного персонала, топливо-энергетические

ресурсы, общехозяйственные расходы, услуги сторонних организаций, налоги. Рассмотрим их структуру более подробно (табл. 4).

На основе анализа всех категорий расходов, относимых на себестоимость погрузочно-разгрузочных работ стивидорной компании, можно сделать заключение, что и прямые и косвенные расходы (по укрупненной номенклатуре) содержат одни и те же статьи, такие как: фонд оплаты труда персонала, топливо-энергетические ресурсы, общепроизводственные (общехозяйственные) расходы, услуги сторонних организаций и налоги. И если первые две из перечисленных выше составляющих по структуре идентичны, а общепроизводственные, общехозяйственные расходы и налоги во многом повторяют друг друга, то услуги сторонних организаций в значительной степени определяются спецификой деятельности компании: акцент на обеспечение погрузочно-разгрузочных работ. «Косвенные» услуги сторонних организаций в отличие от «прямых» (как переменных, так и постоянных) ориентированы на поддержку общей деятельности компании (банки, связь, юридические и иные услуги).

### Транзакционные издержки в деятельности стивидорной компании

С целью исследования теоретических и практических аспектов для корректировки подхода к управлению затратами стивидорной компании автором был проведен аналитический обзор, выполненный на основе материалов ключевых стивидорных компаний города Новороссийска (общая доля объектов исследования на рынке стивидорных услуг составила около 80%) [12].

Исходя из полученной в результате проведенного методом полевого и кабинетного исследования информации был сделан значимый, по мнению автора, вывод, что в настоящий момент при определении затрат, относимых на себестоимость продукции, стивидорная компания использует исключительно ресурсный подход. Доминирующая роль в этом случае отводится трансформационным (производственным) затратам. Согласно данному подходу, любые трансакции, возникающие при взаимодействии экономических агентов, дополнительными потерями не сопровождаются. Вместе с тем, данное утверждение в современных условиях считать догмой более чем опасно. Это связано с тем, что одной из ключевых составляющих успешного функционирования стивидорной компании является обмен информацией, причем как производственного, так и непроизводственного характера. В производственном процессе данной компании (обеспечение перевалки грузов на морские суда и иные транспортные средства) косвенно принимает участие значительное количество деловых партнеров (железная дорога, агентские, экспедиторские и иные компании транспортного узла), взаимодействие которых базируется на обмене информацией, как о ходе выполнения погрузочных операций, так и касающейся иных непроизводственных аспектов (финансовые расчеты, требования потребителей портовой услуги и др.).

Особо подчеркнем, что любая морская компания контактирует с клиентами, собирая информативные данные для заключения и реализации условий контракта. В этой связи очевидно, что производственный процесс стивидорной компании:

— во-первых, сопровождается формированием и развитием партнерских отношений с клиентами;

— во-вторых, предполагает наличие издержек, которые к производственным не относятся.

Рональд Коуз в статье «Природа фирмы» назвал подобные издержки «транзакционными» (от слова «сделка» — трансакция). К ним он относил затраты на сбор информации о ценах, предпочтениях потребителей и намерениях конкурентов; на ведение переговоров, заключения и юридического обеспечения сделок [2]. Дуглас Норт трактовал их как издержки, которые «состоят из издержек оценки полезных свойств объекта обмена и издержек обеспечения прав и принуждения к их соблюдению» [9].

Занимаются разработкой данного направления и отечественные ученые. Так, например, Т. А. Николаева считает, что «транзакционные издержки — издержки, которые возникают в процессе налаживания отношений между экономическими субъектами и порождаются несовершенством рынка, постоянно усложняющимися отношениями между хозяйствующими субъектами» [3, с. 31].

Соглашаясь с мнением вышеназванных исследователей, автор статьи, тем не менее, считает, что для определения транзакционных издержек можно предложить также следующую трактовку: издержки, возникающие в результате формирования и развития партнерских отношений, характер и величина которых обусловлены спецификой деятельности компании, отрасли и в целом экономической системы страны. Данная трактовка делает акцент на институциональный характер деловых отношений, которые сопровождают любую сделку, и дает возможность управлять расходами компании более грамотно за счет их выделения в отдельную статью с целью более тщательного изучения с позиции рациональной производственной необходимости.

Базируясь на результатах проведенного исследования, в рамках данной статьи предлагается следующая классификация транзакционных издержек, возникающих в деятельности стивидорной компании (табл. 5).

В качестве пояснения к табл. 5 отметим

Таблица 5

**Классификация транзакционных издержек стивидорной компании  
(предложена автором на основе результатов проведенного исследования)**

Классификационный признак	Издержки и их расшифровка
Характер возникновения	<p>— издержки преодоления административных барьеров (издержки соблюдения законности ведения бизнеса: лицензирование деятельности, получение сертификатов и др.). Это издержки информации, издержки ведения переговоров, издержки от оппортунистического поведения чиновников, издержки спецификации и защиты прав собственности;</p> <p>— издержки, появление которых обусловлено неэффективными управленческими решениями в направлении использования ресурсов компании: расходы на устранение последствий ошибочных решений, принятых неквалифицированным персоналом. Как правило, это издержки ведения переговоров, издержки от оппортунистического поведения, издержки спецификации и защиты прав собственности, издержки измерения, издержки информации;</p> <p>— издержки, сопровождающие производственный процесс: расходы, обеспечивающие выполнение основной деятельности компании, но не трансформационные (получение доступа к ресурсам и правам собственности на них, оформление договора на оказание услуги и проч.). Как правило, это издержки информации и измерения; издержки от оппортунистического поведения персонала.</p>
Частота возникновения	<p>— регулярные (издержки ведения переговоров, поиска информации, измерения);</p> <p>— нерегулярные (как правило, это издержки оппортунистического поведения партнеров, а также спецификации и защиты прав собственности, издержки измерения).</p>
Среда возникновения	<p>— внешние (возникают под влиянием внешней среды: издержки информации и ведения переговоров, издержки от оппортунистического поведения партнеров и чиновников, издержки спецификации и защиты прав собственности);</p> <p>— внутренние (возникают под влиянием внутренней среды: издержки информации, издержки от оппортунистического поведения персонала, издержки измерения).</p>

следующее. Практика деятельности стивидорных компаний показывает, что сопровождающие процесс перегрузки груза издержки измерения могут быть как регулярными, так и нерегулярными.

Так, например, к регулярным относят расчет количества груза, погруженного на судно (выгруженного из судна) с использованием метода снятия осадки или посредством тальманского счета, выполненные силами

и средствами стивидорной компании. В качестве нерегулярных выступают издержки измерения, которые могут возникнуть в конфликтной ситуации (просчет, перевеска крупногабаритного груза, проч.) или по заказу грузоотправителя или грузополучателя.

Аналитический обзор, выполненный на основе материалов ключевых стивидорных компаний города Новороссийск, показал, что в крупных компаниях величина транс-

акционных издержек может варьироваться в пределах 3–5%, что составляет более 500 тыс. рублей в год (согласно данным бухгалтерской и управленческой отчетности стивидорных компаний Новороссийска [12]). При этом отметим, что максимальные по величине транзакционные издержки в стивидорной компании возникают, как правило, при контакте с потребителем услуги после ее оказания (невыполнение контрактных обязательств, что предполагает формирование дебиторской задолженности). Также установлено, что величина транзакционных издержек определяется, в основном, спецификой функционирования компании, номенклатурой перегружаемых грузов, а также лояльностью партнерских отношений, сформированных между покупателем и продавцом услуги (под лояльностью автором понимается готовность деловых партнеров к взаимовыгодным отношениям, что предполагает отсутствие оппортунизма (особенно со стороны потребителя услуги)).

Сегодня на практике, как показал опрос топ-менеджеров стивидорных компаний (из представленной в статье выборки), при управлении затратами применяются несколько методов: абзорпшн-костинг, метод ABC, кайзен-костинг (как правило, при утверждении бюджета), кост-киллинг (в условиях кризиса). Однако ни один из перечисленных методов не затрагивает проблему транзакционных издержек, сокращение которых обеспечит:

— снижение себестоимости, так как многие транзакционные издержки относятся к статье «услуги сторонних организаций» (табл. 3, 4);

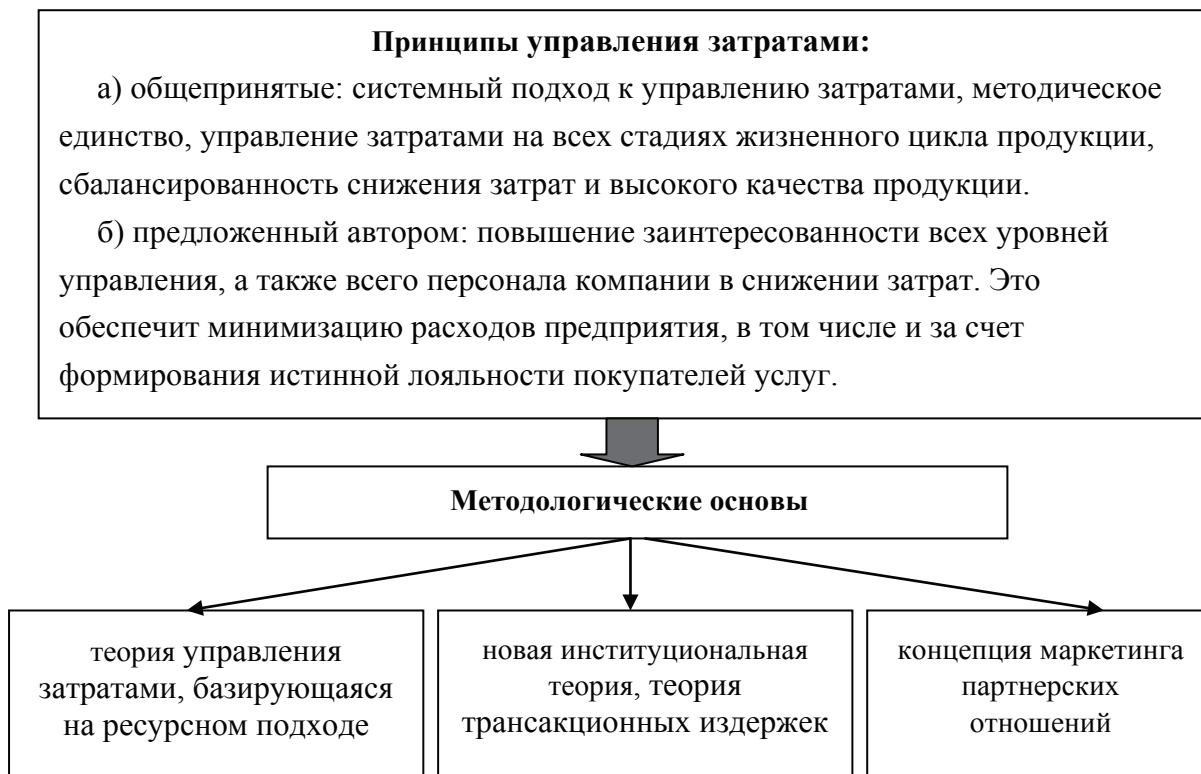
— снижение расходов, которые на себестоимость не относятся (расходы на покрытие долгосрочной дебиторской задолженности, затраты на ведение претензионной работы и др.).

При этом отметим, что полностью исключить транзакционные издержки не представляется возможным, поскольку некоторые из них обусловлены особенностями стивидорной деятельности (например, издержки измерения). В свете вышеизложенного очевидной, по мнению автора, является необхо-

димость выделять транзакционные издержки в отдельную категорию, что позволит найти дополнительные резервы снижения себестоимости оказываемых услуг.

Учитывая природу возникновения этой категории расходов, а также результаты исследований, сделано заключение, что их сокращение возможно за счет организации работы с деловыми партнерами на принципах маркетинга партнерских отношений [1; 7; 8]. В этом случае, как показывает практика, контрагенты стремятся к взаимовыгодному сотрудничеству, что предполагает минимизацию издержек от оппортунистического поведения партнеров, издержек измерения, а также издержек на поиск информации. При этом особо хотелось бы подчеркнуть, что следовать маркетинговой концепции необходимо на всех уровнях управления, так как только в этом случае можно добиться значимых результатов вследствие формирования приверженности клиентов. Таким образом, делаем заключение, что при разработке подхода к управлению затратами топ-менеджерам необходимо учитывать не только производственный, но и институциональный характер затрат. Важным в этой связи считаем подчеркнуть, что институциональный подход [4; 9] не отрицает значимость ресурсов, используемых для производства продукции, но при этом переносит акцент на институциональные аспекты ведения бизнеса, в том числе подчеркивает важность партнерских отношений. В этой связи в рамках данной статьи предлагается следующий подход к управлению затратами предприятия (см. рис. 1).

Новизна авторского подхода заключается в том, что в дополнение к принципам, применяемым сегодня на практике [10], предлагается руководствоваться принципом повышения заинтересованности в снижении затрат всех уровней управления и всего персонала компании. Его практическая реализация предполагает, что при установлении и развитии длительных и взаимовыгодных отношений с персоналом, последний стремится удовлетворить требования клиентов с максимальной самоотдачей. Это в значительной степени повысит вероятность сокращения расходов, характер которых обусловлен отношения-



**Рис. 1.** Управление затратами предприятия с позиции маркетингового и институционального подхода

ми с клиентами (транзакционные издержки) за счет формирования их истинной лояльности.

### Литература

1. *Гордон Я. Х.* Маркетинг партнерских отношений. / Пер. с англ. под ред. О. А. Третьяк. — СПб: Питер, 2001. — 384 с.
2. *Коуз Р.* Фирма, рынок и право. — М.: Дело, 1993. — 192 с.
3. *Николаева Т. А.* Транзакционные издержки в логистической деятельности. // *Управленец*. — 2015. — №5 (57). — С. 30–33.
4. *Олейник А. Н.* Институциональная экономика. — М.: Инфра-М, 2004. — 416 с.
5. О текущей ситуации в экономике Российской Федерации в январе-октябре 2016 г. (в части внешнеэкономической деятельности) [Электронный ресурс] / Министерство экономического развития РФ. — Режим доступа: <http://economy.gov.ru/minec/activity/sections/foreigneconomicactivity/analysis/2016141205>, свободный (31.03.17).
6. Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на 2017 год и на плановый период 2018 и 2019 годов [Электронный ресурс] / Министерство экономического развития РФ. — Режим доступа: <http://economy.gov.ru/minec/activity/sections/macro/2016241101>, свободный (31.03.17).
7. *Третьяк О. А.* Эволюция маркетинга: этапы, приоритеты, концептуальная база, доминирующая логика. // *Российский журнал менеджмента*. — 2006. — Т. 4, №2. — С. 129–144.
8. *Сысоева Т. Л., Зимина М. Г.* Особенности маркетинга взаимоотношений с поставщиками на промышленном рынке. // *Управленец*. — 2014. — №6 (52). — С. 49–53.
9. *Шаститко А. Е.* Новая институциональная экономическая теория. 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Экономический факультет МГУ, ТЕИС, 2002. — 591 с.
10. *Черток Л. Е.* Основы управления затратами на предприятии. — СПб.: Издательство Санкт-Петербургского университета управления и экономики, 2012. — 254 с.



11. Эксперты: устойчивый рост экономики России начнется не ранее 2018 года [Электронный ресурс] / BBC: Русская служба. — Режим доступа: [http://www.bbc.com/russian/news/2016/06/160621\\_russia\\_2018\\_growth](http://www.bbc.com/russian/news/2016/06/160621_russia_2018_growth), свободный.

12. Новороссийский морской торговый порт [Электронный ресурс] / Официальная страница НМТП. — Режим доступа: <http://www.nmtp.info/>, свободный.

13. *Barzel Y.* Transaction Costs: Are They Just

Costs? // Journal of Institutional and Theoretical Economics. — 1985. — Bd. 141, Н. 1. 2nd Symposium on the New Institutional Economics (März 1985). — Pp. 4–16.

14. *Wang N.* Measuring Transaction Costs: An Incomplete Survey. // February 2003. Ronald Coase Institute Working Papers, Number 2 [Электронный ресурс] / Ronald Coase Institute. — Режим доступа: <http://www.coase.org/workingpapers/wp-2.pdf>, свободный (31.03.17).

Поступила в редакцию

21 декабря 2016 г.



**Марина Владимировна Ботнарюк** — доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры «Экономика и менеджмент» Государственного морского университета им. адмирала Ф. Ф. Ушакова.

**Marina Valdimirovna Botnaryuk** — Ph.D., Doctor of Economics, docent, professor of the Economy and Management department at the Admiral Ushakov Maritime State University.

353925, г. Новороссийск, просп. Дзержинского, д. 202, кв. 7  
202 Dzerzhinskogo st., app 7, 353925, Novorossiysk, Krasnodar kr., Russia  
Тел.: +7 895 287 408 81; e mail: mia-marry@mail.ru