

**Шумилина В.Е.**, канд. экон. наук, доцент кафедры «Экономическая безопасность, учет и право» ФГБОУ ВО ДГТУ, г. Ростов-на-Дону, Россия;

**Брыкалов В.А.**, аспирант кафедры «Анализ хозяйственной деятельности и прогнозирование» РГЭУ (РИНХ); г. Ростов-на-Дону, Россия;

**Аветисян К.А.** студент 4 курса кафедры «Экономическая безопасность, учет и право» ФГБОУ ВО ДГТУ, г. Ростов-на-Дону, Россия

### **МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

**Аннотация.** Статья посвящена исследовательскому анализу текущих закономерностей в методологии управления затратами на предприятии. Анализируются современные методы управления затратами на производство. Определены методы, учитывающие влияние внутренней и внешней среды на затраты производства. Установлено, что каждый метод, используемый автономно, не решает всего комплекса управленческих задач. Следовательно, совершенствование методов управления затратами должно быть основано в синтезе нового метода, включающего достоинства существующих методов затратами и устраняющего их недостатки.

**Ключевые слова:** учет, управление, управленческие решения, ценообразования, структуризация, бизнес-процессы, оптимизация управления, операционный бюджет, затраты, издержки

**Shumilina V.E.**, Cand. econom. Sciences, Associate Professor of the Department of "Economic security, accounting and law, DSTU, Rostov-on-Don, Russia;

**Brykalov VA**, post-graduate student of the Department of Economic Activity Analysis and Forecasting, Russian State Economic University (RINH); Rostov-on-Don, Russia;

**Avetisyan K.A.**, 4th year student of the Department of "Economic security, accounting and law , DSTU,

## ENTERPRISE COST MANAGEMENT METHODS

**Annotation.** The article is devoted to the research analysis of current patterns in the methodology of cost management at the enterprise. Modern methods of production cost management are analyzed. Methods that take into account the influence of the internal and external environment on production costs are determined. It is established that each method used autonomously does not solve the entire complex of management tasks. Therefore, the improvement of cost management methods should be based on the synthesis of a new method that includes the advantages of existing cost methods and eliminates their disadvantages

**Keywords:** accounting, management, management decisions, pricing, structuring, business processes, management optimization, operating budget, costs, costs

Современные рыночные условия характеризуются высокой взаимозависимостью предприятия и внешней среды. Влияние внешней среды характеризуется уровнем сбыта, конъюнктурой рынка, рыночными ценами на ресурсы и т.д. Для любого предприятия основной целью хозяйственной деятельности является получение прибыли. В условиях динамично развивающейся экономической конъюнктуры предприятие выживает за счёт контроля цен на продукцию и увеличением объёма продаж. С другой стороны, стабильность обеспечивается ограничением затрат. Именно два таких процесса оптимизируют получение прибыли. Актуальность процесса управления затратами возрастает на любом предприятии.

Развитие экономической науки не стоит на месте. На данный момент мы имеем множество методов управления затратами и контроля за ними.

Сейчас одним из популярных методов контроля затрат является нормативный метод — он чаще всего практикуется в отечественных

компаниях. Аналог данного метода в зарубежной практике - стандарт-костинг. Основной смысл его заключается в том, что издержки производства, которые появляются в процессе хозяйственной деятельности, учитываются по нормам. Система учета «стандарт-костинга» делает свой акцент на прямых затратах. Необходимо также отметить, что система управления не выделяет в состав издержек производства такие характеристики как: индивидуальные качественные показатели, сроки, ответственность и т.д. Такие показатели, конечно, могут использоваться в аналитических данных для оптимизации внутреннего менеджмента предприятия, однако контроль за учетными данными происходит на основании таких средних показателей. Из этой проблемы вытекает проблема факторного анализа: он становится более трудоемким, и итог такого анализа имеет множество отклонений[3].

В начале XX века существовала популярная идея о классификации норм. До этого времени считалось, что необходимо брать средние нормы расходов, однако с того времени появилось мнение, что более эффективно использование предельных значений. Использование таких предельных норм помогает определить вектор развития компании, так как показывает уровень, к которому необходимо стремиться предприятию. Именно такие показатели должны создавать будущее компании — быть ориентиром развития.

Альтернативной точкой зрения является идея управления по отклонениям. Такой процесс планирования позволяет повысить эффективность в менеджменте. Любое отклонение от контрольной нормы сигнализирует управляющему предприятию о том, что требуется корректировка текущих операционных процессов. Однако ряд принципиальных положений в системе «стандарт-костинга» может представлять собой помеху для достижения поставленных задач. Например, принятие эталонных показателей расхода ресурсов может привести к срыву сроков: так как предприятие будет оптимизировать расходы и при этом полностью игнорировать временной аспект производства. В данном примере понятно, что ключевой положительный аспект методики может также

являться основным его недостатком. Другим примером является производительность станка. На основе данных о фактическом состоянии оборудования определяется его производительность в машино-часах, необходимых для выполнения производственной программы. Когда в менеджменте принимаются идеальные показатели — максимальная производительность — а в реальности не учитывается износ оборудования, количество брака, то при расчёте машина- часов и, следовательно, расчете производственной программы, будут допущены ошибки, которые занижают рабочее время. Неправильная временная политика может привести к срыву поставок, что приведёт к разрыву доверительных отношений с контрагентами и т.д. Такая проблема видна на примере высококвалифицированных рабочих, когда за эталон берётся самый высококвалифицированный рабочий, что не позволяет здраво оценить производительность рабочих кадров в целом[4].

Положительная сторона стандарт-костинга в том, что он позволяет найти идеальные показатели, которые будут вектором развития и мотиватором, как для менеджмента предприятия, так и для трудовых кадров. Ориентация на методы нормирования, основанные на реальных показателях, а не на идеальных — это более эффективный, с точки зрения производственного процесса, подход. Он позволит более благоприятно планировать производственную программу, учитывая при этом: договорные отношения, износ оборудования, срочность поставок, и конъюнктуру рынка. Данный метод можно использовать, например, в рамках мотивационных целей. К примеру, если высококвалифицированный рабочий выполнил эталонную норму, то оплата труда должна быть эталонной. Например, метод нормативного планирование издержек необходимо скорее применять не в оперативной деятельности компании, а в ретроспективном анализе того или иного управленческого решения, принимаемого менеджером.

Также неотъемлемым плюсом системы стандартов является способность оценки последствий экономического решения до внедрения

самого экономического решения путём анализа норм. Классическим примером данного процесса является ситуация, в которой предприятие принимает решение о продаже продукции ниже себестоимости, то есть ниже уровня величины удельных переменных издержек. Понимая уровень предельных затрат мы можем принимать заказы: формировать стоимость. Такое действие имеет экономический смысл только лишь после определения точки безубыточности, когда постоянные затраты сведены к нулю. Конечно, данный вариант развития возможен только при определенном ценообразовании, который достигается путём анализа затрат. Анализ возможно проводить, используя нормативные показатели издержек производства. Следовательно, эффективность любого такого принимаемого экономического решения будет пропорционально зависимо от качества норм. Если предприятия будет использовать в качестве анализа эталонные показатели безубыточности, фактическая безубыточность будет ниже. В ходе экономической деятельности предприятие всегда должно опираться на объективные причинно-следственные связи, которые могут направлять руководство. Вектором развития предприятий должны оставаться предельные или эталонные показатели[5].

Необходимо также подчеркнуть, что в методе «стандарт-костинг» отражению и нормированию подлежат, как правило, только прямые затраты. К косвенным затратам применяется метод лимитирования. Недостатком такого метода является высокая подверженность воздействию субъективных решений и различных незначительных факторов. Размер лимита может быть необоснованно завышенным или заниженным, что может приводить к проблемам в будущем. Например, неправильно выставлены лимиты на затраты организации по пожарной безопасности и в дальнейшем отказ от повышения финансирования этих лимитов — допущение ошибок в пожарной безопасности — может привести к наложению санкции от контролирующего органа из-за несоблюдения норм пожарной безопасности, что принесёт больший экономический ущерб, чем оптимизация данных процессов и

лимитирования.

Таким образом, нормирование, как один из методов управления издержками, является более предпочтительным по сравнению с методом лимитирования, так как основой лимитирования является установление неких нижних порогов ограничивающих факторов внешней среды, а в методе нормирования, наоборот, установка объективных показателей внешней ситуации[2].

Косвенные затраты, также как и прямые, подлежат возмещению из выручки от реализации продукции. Каждая косвенная затрата должны быть отнесена к конкретному товару. На данный момент проблема распределения косвенных затрат всё ещё является одной из основополагающих в науке управления затратами на предприятии. В различные временные периоды экономическая мысль давала разные ответы на понятие экономической базы для распределения косвенных затрат, однако было абсолютно неясно, что единой базы не существует. Выбор базы зависит от каждого конкретного управляющего и от целей, которые он преследует. На данный момент самым эффективным методом распределения косвенных затрат остаётся метод «директ-костинга» — метода управления косвенными издержками.

Основой применения метода «директ-костинга» является учет только переменных затрат, что формируют реальную себестоимость реализованной продукции. Косвенные затраты исключаются из данного метода, так как они напрямую не участвуют в процессе производства. Система «директ-костинга», в отличие от других методов управления затратами на предприятии, основана на классификации издержек на постоянные и переменные. Такое разделение помогает более правильно оптимизировать и разделять издержки, что позволяет эффективно и оперативно управлять предприятием, создавать более долгосрочные цели, позволяет распределять анализ издержек по центрам ответственности[7].

Недостатком данного метода является то, что данный метод не очень подходит для диверсифицированных предприятий. Это значит, что для

эффективного использования данного метода предприятие должно быть слабо иерархичным с небольшим количеством выпускаемой продукции, с понятными накладными затратами. Также необходимо сказать, что в своём классическом методе он не предполагает выделение промежуточных объектов управления затратами. В качестве независимой переменной функции издержек выступает объём производства — на конечной стадии производственного процесса. Такая особенность данного метода не делает его полностью эффективным, так как не происходит учёт действия внутрипроизводственных процессов и факторов, возникающих на промежуточных этапах производства.

Однако недостатки данного метода со временем развития экономической мысли оптимизировались и компенсировались путем создания новых методов управления издержками, которые основаны на функциональном подходе. Например, модернизацией данного метода является метод ABC — учёт затрат по видам деятельности и функциональным операциям. Идея данного метода состоит в разложении процесса на отдельные этапы увеличения добавленной стоимости, разделения стоимости и распределения её между стоимостью конечных продуктов компании. Метод относит расходы ресурсов к конкретным операциям и использует затраты по каждому виду деятельности путём распределения затрат между объектами. Классические же методы учета распределяют накладные расходы между центрами ответственности[9].

В Российской практике существует похожие методы на метод ABC: процессные и попредельные методы расчёта издержек производства. Отличия попредельного метода от процессного заключается в том, что выход продукции конечному потребителю, то есть во внешнюю среду, возможен не только на конечном этапе производства, но и на промежуточном. Общим моментом данных методов является определение издержек на каждом этапе производства. Данные методы эффективны только при определённых условиях, поэтому применение их не так сильно эффективно. Если

существует отличие в отдельных видах продукции, то использование данных методов дает большое количество искажений в итоговых показателях издержек. Как результат, это осложняет процесс планирования: оперативного, тактического и стратегического управления[4].

Однако у ABC метода управления издержками существуют положительные стороны. Например, появляются промежуточные независимые результаты хозяйственной деятельности. Появляется высокая детализация (в условиях однородной продукции) и понятные причинно-следственные связи — факторы, которые на них влияют. Такой метод позволяет достаточно точно учитывать накладные расходы на продукцию, так как в себестоимость продукции попадают только те затраты, которые непосредственно участвуют в производстве этой продукции.[1].

Существует мнение, что метод ABC используется, когда в структуре себестоимости преобладают только прямые затраты, а доля косвенных невелика, однако состав прямых затрат на один и тот же вид продукции может быть различен: из-за технологического маршрута, различных этапа производства, состояния оборудования, использования материальных ресурсов и эффективности трудовых ресурсов[6].

Также развитие нормативного метода управления привело к появлению методов управления по отклонению. Суть состоит в том, чтобы соотносить отклонения с конкретными лицами - управляющими, которые принимают решения. При этом есть возможность возложить ответственность на этих менеджеров. Следующим этапом будет развитие центров ответственности, чтобы каждый менеджер, ведущий учёт конкретных затрат, нёс финансовую ответственность. По итогу необходимо знать результативность каждого центра финансовой ответственности и фактические результаты их работы. Как результат, должно складываться понимание зависимости между центрами финансовой ответственности и конкретными издержками. Это приведёт к оптимизации технологического процесса по издержкам, то есть по центрам финансовой ответственности. На практике должно происходить закрепление,

например отдельного станка за определённым руководителем, который и будет являться центром финансовой ответственности. Будет понятно время работы данного станка, расходы, связанные с работами на него, например, один машино-час и пониманием себестоимости. По итогу будет чёткое понимание прямого расхода для данного центра ответственности [8].

Помимо описанных выше, существуют еще методы управления издержками, учитывающие фактор времени. Целевой установкой и сутью таких методов является уменьшение и минимизация всех видов производственных запасов. Добиться этого как раз можно с чётким календарным графиком поставок и отгрузок, что является частью работы каждого центра финансовой ответственности. Относительно этих дат и строится график производственного процесса, сроки поставки каждого конкретного продукта. В итоге издержки производства сокращаются за счёт экономии средств, вложенных в неиспользуемые запасы и просто находящихся на складе, теряющих свои потребительские свойства.

Появление данного метода стало толчком для создания других методов управления затратами, которые до сих пор являются передовыми и инновационными[2].

Следующим методом стал метод «таргет-костинга». Данный метод очень похож на метод лимитирования издержек. Чаще всего лимит устанавливается менеджером с позиции ограничений издержек производства. Основной сферой применения такого метода следует считать планирование, в том числе и стратегическое, которое используется при разработке продуктов на последнем этапе планирования себестоимости и предоставляет целевые показатели, а также выполняет функцию лимита. Можно сделать вывод, что целевые издержки выполняют определённую функцию в процессе управления, однако они не убирают из расчёта плановые, нормативные издержки. Нормативные величины издержек есть своеобразный индикатор технических возможностей предприятия, и по своему характеру могут не совпадать с целевыми показателями. Фактическая величина, которая также

не совпадает с целевыми показателями, служит для контроля выполнения плановых заданий и для ретроспективного анализа. Такой анализ позволяет найти проблемные зоны и оценить эффективность управленческих решений.

Также на данный момент популярными методами управления издержек является метод стратегического анализа затрат, методы управления издержек по стадиям жизненного цикла товара и функционально-стоимостной анализ. Данные методы учитывают полезность товара для потребителя. Например, метод управления издержками постоянного жизненного цикла учитывает затраты, не только происходящие в производственном процессе, но также и затраты, которые несет потребитель на стадии использования данного товара; также учитываются затраты на продвижение товара на рынок, затраты, учитывающие падение на спрос на данный товар, то есть затраты на поддержание рыночного спроса и т.д.

Особенностью метода стратегического анализа затрат является прослеживание цепочки создания добавочной потребительской ценности продукта. Суть данного метода заключается в том, что каждый из этапов технологического процесса должны добавлять полезность для потребителя. Множество процессов при производстве не добавляют потребительскую стоимость, а только лишь отнимают время. Объектом управления данного процесса является ускорение технологических процессов, итогом - совокупность свойств готовой продукции. По своим особенностям данный метод похож на функционально-стоимостной анализ, который позволяют выделить существенные и несущественные для потребителя функции и определить стоимость создания этих функций в производстве, а в конечном итоге позволяет выявить резервы для снижения себестоимости. Под функциональным методом подразумевается выделение функций, которые выполняет продукт для потребителя. Функция имеется в виду процесс, в ходе которого происходит потребление производственных ресурсов. Издержки на создание отдельного потребительского свойства продукта — это сумма издержек по процессам, необходимым для создания продукта с определенной

потребительской стоимостью[3].

Подводя итог необходимо сказать, что эффективное управление затратами возможно только в симбиозе всех видов и методов управления. Каждый из методов нацелен на управление одного лишь аспекта хозяйственной деятельности предприятия, но использование их в совокупности позволит дать необходимую базу для формирования правильных управленческих решений. На данный момент самым эффективным методом является метод ABC анализа, основанный на процессном подходе к формированию затрат. Для улучшения эффективности данного метода его необходимо комбинировать с отдельными аспектами «директ-костинга», который будет эффективным для управления затратами в условиях изменения объёмов производства. Конечно, использование совокупности методов не позволяет нивелировать все угрозы, к примеру, внутрипроизводственные факторы. Однако, в своей основе этот метод эффективнее, чем остальные предложенные методы. Такой метод позволит повысить эффективность управления затратами.

#### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:**

1. Абчук, В. А. Менеджмент в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для вузов / В. А. Абчук, С. Ю. Трапицын, В. В. Тимченко. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 239 с.
2. Кисляков, Г. В. Менеджмент: основные термины и понятия : словарь / Г.В. Кисляков, Н.А. Кислякова. – 2-е изд. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 176 с.
3. Кнышова, Е. Н. Менеджмент: Учебное пособие / Кнышова Е. Н. — Москва : ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2020. — 304 с.
4. Кожевина, О. В. Управление изменениями : учебник / О. В. Кожевина. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 304 с.
5. Кожевина, О.В. Терминология теории управления: словарь базовых

- управленческих терминов : учебное пособие / О.В. Кожевина. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 156 с.
6. Менеджмент: организационное поведение : учебник и практикум для среднего профессионального образования / Г. Р. Латфуллин [и др.] ; под редакцией Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой, А. В. Райченко. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 301 с.
  7. Менеджмент: традиционные и современные модели : справочное пособие / В. В. Филатов, А. Е. Алексеев, Ю. А. Галицкий [и др.] ; под ред. В. В. Князева, Д. С. Петросяна. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 474 с.
  8. Моделирование управленческих решений в сфере экономики в условиях неопределенности : монография / И. И. Белолипцев, С. А. Горбатков, А. Н. Романов, С. А. Фархиева ; под ред. А. Н. Романова. – Москва : ИНФРА-М, 2019. — 299 с.
  9. Основы современного управления: теория и практика : учебник / под ред. А.Т. Алиева, В. Н. Боробова. – 2-е изд. — Москва : Дашков и К, 2020. — 526 с.
  10. Шумилина, В. Е. Применение современных методов снижения затрат на предприятиях / В. Е. Шумилина, Р. О. Реутова // Управление предприятиями и организациями: проблемы и решения : AUS PUBLISHERS, 2021. – С. 100-107.
  11. Шумилина, В. Е. Проблемы управления затратами на предприятии / В. Е. Шумилина, А. И. Омельченко, И. Ю. Городинская // Управление безопасностью бизнеса в современных условиях. – Москва : AUSPUBLISHERS, 2021. – С. 159-171.
  12. Шумилина, В. Е. Теоретико-методические подходы к организации учета по сегментам и видам деятельности / В. Е. Шумилина // Наука и мир. – 2013. – № 1. – С. 2.

## References:

1. Abchuk, V. A. Management in 2 hours. Part 1: textbook and workshop for universities / V. A. Abchuk, S. Yu. Trapitsyn, V. V. Timchenko. - 3rd ed., Rev. and add. - Moscow: Yurayt Publishing House, 2020 .-- 239 p.
2. Kislyakov, G. V. Management: basic terms and concepts: dictionary / G.V. Kislyakov, N.A. Kislyakov. - 2nd ed. - Moscow: INFRA-M, 2019 . - 176 p.
3. Knyshova, E. N. Management: Textbook / Knyshova E. N. - Moscow: ID FORUM, SIC INFRA-M, 2020. - 304 p.
4. Kozhevina, OV Change management: textbook / OV Kozhevina. - 2nd ed., Rev. and add. - Moscow: INFRA-M, 2019 .-- 304 p.
5. Kozhevina, O. V. Management theory terminology: dictionary of basic management terms: textbook / O.V. Kogevin. - M.: INFRA-M, 2019 .-- 156 p.
6. Management: organizational behavior: textbook and workshop for secondary vocational education / GR Latfullin [and others]; edited by G.R. Latfullin, O. N. Gromova, A. V. Raichenko. - Moscow: Yurayt Publishing House, 2021 .-- 301 p.
7. Management: traditional and modern models: a reference guide / VV Filatov, AE Alekseev, YA Galitsky [and others]; ed. V. V. Knyazeva, D. S. Petrosyan. - Moscow: INFRA-M, 2020 .-- 474 p.
8. Modeling of management decisions in the sphere of economics in conditions of uncertainty: monograph / II Beloliptsev, SA Gorbatkov, AN Romanov, SA Farkhieva; ed. A.N. Romanov. - Moscow: INFRA-M, 2019 .-- 299 p.
9. Fundamentals of modern management: theory and practice: textbook / under. ed. A.T. Aliev, V. N. Borobov. - 2nd ed. - Moscow: Dashkov and K, 2020 .-- 526 p.
10. Shumilina, V. E. Application of modern methods of cost reduction at enterprises / V. E. Shumilina, R. O. Reutova // Management of

enterprises and organizations: problems and solutions: AUS  
PUBLISHERS, 2021. - pp. 100-107.

11. Shumilina, V. E. Problems of cost management at the enterprise / V. E. Shumilina, A. I. Omelchenko, I. Yu. Gorodinskaya // Business safety management in modern conditions. - Moscow: AUSA PUBLISHERS, 2021. -- S. 159-171.
12. Shumilina, V.E. Theoretical and methodological approaches to the organization of accounting by segments and types of activity / V.E. Shumilina // Science and World. - 2013. - No. 1. - P. 2.