

АНАЛИЗ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ ОРГАНИЗАЦИИ

© 2024 Е. В. Логинова¹, В. А. Абакумова²

^{1,2} Самарский университет государственного управления
«Международный институт рынка», г. Самара, Россия

В статье представлен анализ методов управления затратами организации, выявлены их достоинства и недостатки. Делается акцент на понятии «затраты» и их сопоставление с понятием «расходы» с нормативно-правовой позиции. Делается вывод о том, что результативное управление затратами выступает основополагающим аспектом управления хозяйствующим субъектом.

Ключевые слова: затраты, расходы, прибыль, организация, эффективность управления, ресурсы, методы управления затратами.

В современных реалиях экономической действительности хозяйствующие субъекты осуществляют деятельность исходя из получения максимального уровня прибыли. При этом достижение данной цели ограничено двумя факторами: во-первых, потребительским спросом на реализуемую продукцию; во-вторых, существующими затратами организации. Решить рассмотренные ограничения возможно как путем увеличения объемов производства, так и уменьшая затраты организации. При этом второй вариант является наиболее рациональным, особенно в современных реалиях, когда хозяйствующие субъекты реализуют деятельность в условиях жесткой конкуренции.

Однако зачастую на практике возникают сложности при построении результативной системы управления затратами. Менеджеры затрудняются выбрать оптимальные методы, эффективно внедрить их, а также проконтролировать ход внедрения и оценить их результативность. При этом выбор методов в конкретной организации зависит от множества факторов, в том числе:

- размера и специфики организации и масштабов осуществляемой ею деятельности;
- направления производства;
- отраслевой принадлежности и др.

Актуальность выбранной темы для исследования – анализ методов управления затратами организации – обусловлена важностью процесса управления затратами в ходе функционирования любой организации. Именно управление затратами опреде-

ляет величину получаемой прибыли, эффективность использования имеющихся в организации ресурсов, привлекательность организации для хозяйствующих субъектов (например, инвесторов).

Термины «затраты» и «расходы» являются составными элементами друг друга. Важно отметить, что действующие нормативно-правовые акты Российской Федерации не дают определения понятию «затраты».

Предположим, что понятие «затраты» идентично понятию «расходы», и рассмотрим интерпретацию данного термина с нормативно-правовой позиции, так как в законодательстве Российской Федерации используется понятие «расходы».

В правовых актах расходы организации представлены с позиции бухгалтерского и налогового учета. В ПБУ 10/99 понятие «расходы» больше относится к движению финансов [2]. При этом расходы только тогда являются таковыми, когда они определены договором и их величина регламентирована. В то же время налоговый кодекс четко определяет, что расходы организации обязаны иметь документальное подтверждение и быть оправданными [1]. Кроме того, эти расходы должны быть связаны с осуществлением деятельности, направленной на извлечение прибыли. В связи с этим термин «расходы» в рамках Налогового кодекса имеет более ограниченное значение по сравнению с понятием «затраты».

Отличительной особенностью данных нормативно-правовых актов является момент признания расходов организации.

Итак, обобщим представленные данные и сформулируем определение затрат орга-

низации, которое будет являться основополагающим в рамках проводимого исследования. Затраты организации – «финансовая величина стоимости материальных, трудовых, финансовых и других видов ресурсов на производство и реализацию продукции за определенный период времени» [3].

При проведении анализа методов управления затратами организации важно понимать, какие затраты существуют.

Так как хозяйствующие субъекты осуществляют различные виды деятельности (производственную, финансовую, инвестиционную), следовательно, и затраты организации будут обусловлены осуществляемым видом деятельности. Умение менеджеров эффективно осуществлять управление затратами в организации позволяет получать наибольшую прибыль.

Процесс управления затратами организации – это совокупность мероприятий, в рамках которых субъект управления оказывает воздействие на объект (т.е. затраты, их формирование и снижение) для достижения поставленных целей, в том числе роста результативности деятельности и принятия каких-либо решений. Одной из ключевых черт управления затратами является планирование, проведение анализа,

постоянный процесс учета и реализация контрольных мероприятий.

Рассматриваемый процесс управления затратами организации выступает основополагающей функцией экономического анализа любой организации и включает несколько подсистем:

- поиск и обоснование аспектов, которые позволяют экономить имеющиеся ресурсы организации;
- проведение нормирования затрат;
- четкое и регламентирование планирование имеющихся и потенциальных затрат организации;
- реализация процесса учета и систематического анализа существующих затрат хозяйствующего субъекта;
- внедрение мероприятий, направленных на оптимизацию использования ресурсов и снижения их расхода [5].

Мероприятия по управлению затратами изучались и внедрялись на протяжении длительного времени в различных экономических сферах.

Однако все рассматриваемые мероприятия имеют совокупность общих принципов, представленных на рисунке 1.

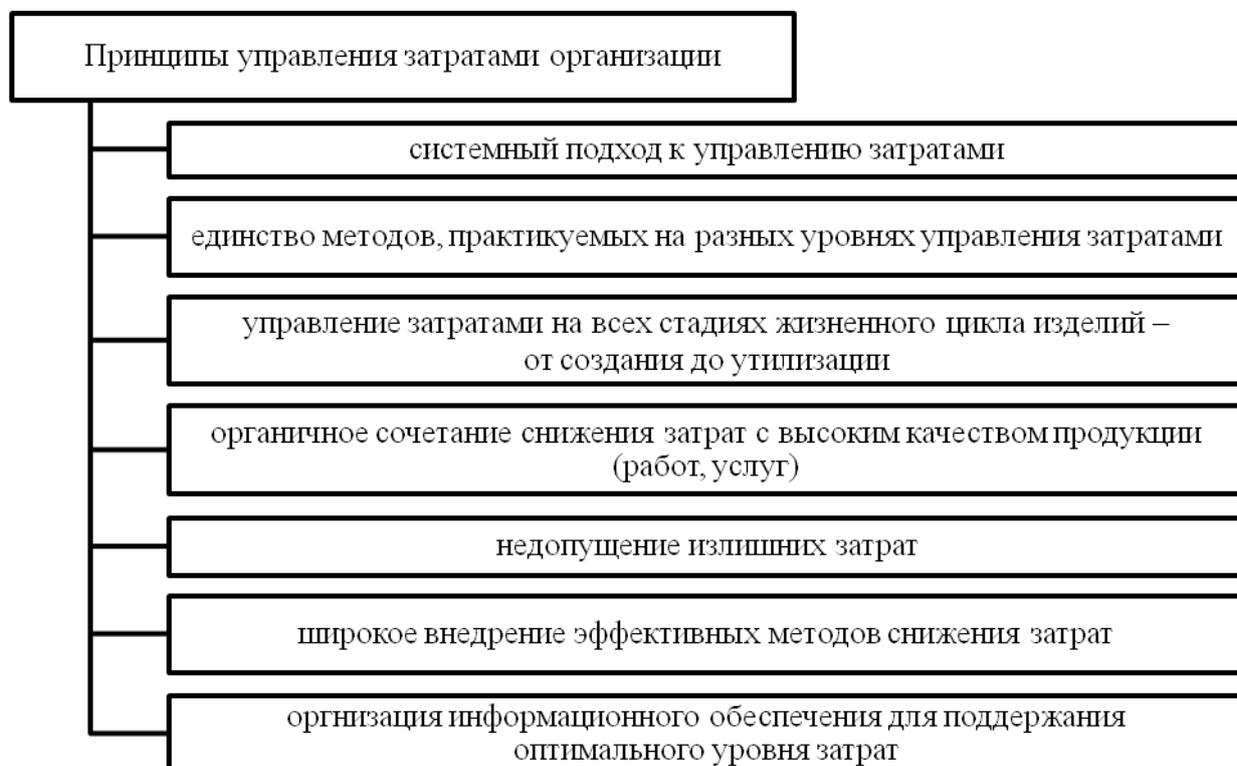


Рисунок 1 – Принципы управления затратами организации [4]

Специалистами было разработано множество методов управления затратами организации. Выбор того или иного метода обусловлен:

- состоянием хозяйствующего субъекта на рассматриваемый момент времени;
- наличием у него средств, возможностей, ресурсов для внедрения методов;
- условиями деятельности организации;
- стоящими перед организацией целями и др.

Изучение различных подходов к управлению затратами показывает, что они значительно различаются. Это разнообразие создает определенные трудности при выборе наиболее подходящей стратегии для предприятия. Чтобы облегчить выбор, все существующие методы были сгруппированы в две основные категории:

- 1) методы управленческого учета;
- 2) методы стратегического управления затратами.

Первая группа методов нацелена на осуществление анализа процессов, которые протекают внутри организации. Данные методы сводятся к следующим видам деятельности, реализуемым субъектами управления:

- сбор информации;
- анализ полученных сведений;
- обеспечение данными сотрудников организации.

Все данные, которые будут получены в ходе управленческого учета, станут основой для планирования деятельности и дальнейших контрольных мероприятий. Например, на основе полученных сведений субъекты управления принимают решения относительно имеющихся ресурсов организации, их использования, распределения и др.

Вторая группа методов включает такие методы, в основе которых лежит проведение деятельности по анализу внешних факторов. Полученные в ходе анализа данные позволяют организации осуществлять деятельность и адаптироваться к складывающимся условиям действительности.

К данным методам относят:

- «директкостинг»;
- «абзопшн-костинг»;

- «стандарт-кост»;
- CVP-анализ.

Методы, которые были рассмотрены, обладают уникальной особенностью: их применение выходит за рамки простого контроля затрат и рентабельности производственного процесса. Они открывают путь для достижения максимального уровня прибыли. Эти подходы можно эффективно использовать как на крупных предприятиях, так и в небольших организациях с ограниченными масштабами производства.

Существующие методы стратегического управления можно разделить на две категории: методы управления по стадиям жизненного цикла и методы, ориентированные на рынок.

К первой категории можно отнести метод ABC, который основывается на учете и калькулировании затрат организации с учетом различных функциональных направлений. Рассматриваемый метод способствует, во-первых, выявлению затрат организации по видам операций и различным видам продукции, во-вторых, дает полную информацию о деятельности организации финансового и нефинансового характера. Полученную информацию целесообразно использовать для разработки путей сокращения затрат с целью оптимизации деятельности.

Метод ABC включает несколько этапов применения, представленных на рисунке 2. Оптимально использовать рассматриваемый метод в организациях, которые имеют гибкую форму процесса управления. Также возможно использование данного метода в организациях, которые имеют широкое, разнонаправленное производство; для данных организаций, как правило, характерно наличие ряда косвенных и накладных расходов.

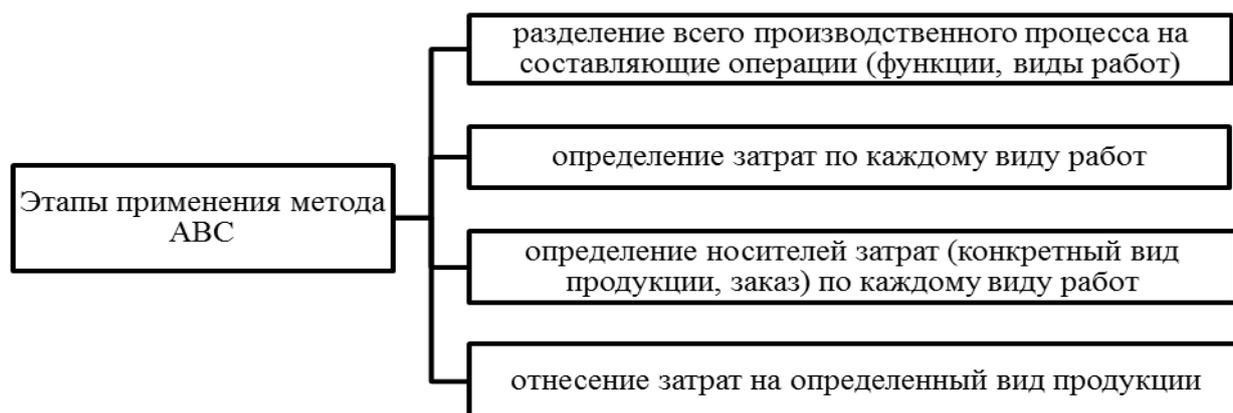


Рисунок 2 – Этапы применения метода ABC [5, с. 54]

К методам управления по этапам жизненного цикла можно отнести анализ жизненных затрат – LLC-анализ, который подразумевает вычисление себестоимости на ключевых этапах производственного процесса. В ходе этого анализа затраты оцениваются на протяжении всего цикла до момента продажи продукции. После этого выполняется сравнение понесенных затрат с полученными доходами. Применение этой методики способствует уменьшающемуся уровню издержек на протяжении всего жизненного цикла товара.

Методы управления могут использоваться в комбинации. Например, для достижения наивысшей эффективности в снижении затрат хорошо зарекомендовал себя комплексный подход, в котором метод ABC дополнен LCC.

К методам, ориентированным на рынок, можно отнести такие подходы, как:

- «бенчмаркетинг затрат»;
- «кост-киллинг»;
- «метод VCC»;
- «таргет-костинг»;
- «кайзен-костинг».

Эти методы активно применяются в практике зарубежных организаций. Особое внимание уделим двум наиболее популярным за рубежом: «таргет-костинг» и «кайзен-костинг».

Истоки данных методов берут начало в 60-х годах XX века в Японии. Их появление и развитие стали результатом изменения условий ведения бизнеса, внедрения

новых технологий и появления инновационных продуктов.

Обе методики имеют общую цель – достижение заданной себестоимости: «таргет-костинг» – в ходе разработки и планирования, а «кайзен-костинг» – в ходе производства.

Одной из ключевых особенностей «таргет-костинга» является то, что себестоимость не устанавливается заранее. Вместо этого этот показатель становится целевой величиной, к которой менеджеры должны стремиться в процессе управления затратами.

В данном случае будет получен запланированный уровень прибыли. Производимая продукция организации должна соответствовать современным требованиям рыночной системы.

Задача хозяйствующего субъекта при использовании данного метода состоит в создании товара, чья фактическая себестоимость соответствует установленной цели. В том случае, если в процессе производства товара становится невозможно достичь запланированного уровня себестоимости без ухудшения его характеристик, управляющий субъект принимает решение прекратить разработку.

Оптимальный уровень себестоимости продукта определяется как разница между прибылью от его продажи и установленной ценой.

«Кайзен-костинг» нацелен на оптимизацию процесса производства продукции, а также повышение качества условий труда

и достижение соответствующего уровня себестоимости. Это достигается благодаря снижению затрат.

Внедрение двух рассмотренных систем позволяет организации достичь значительного конкурентного преимущества, которое обусловлено низким уровнем себестоимости и возможностью выбора цены на реализуемый товар.

Система «кайзен-костинг» наиболее часто используется в промышленных организациях, где производимая продукция отличается длительным жизненным циклом.

Систему «таргет-костинг» целесообразно внедрять на предприятиях инновационной направленности, характеризующихся относительно коротким жизненным циклом производимой продукции.

Проведенный анализ систем «кайзен-костинг», «таргет-костинг» позволил сделать

вывод, что их использование имеет некоторые особенности. При внедрении одного из этих методов для успешного функционирования необходимо, чтобы предприятие обращало внимание на запасы, так как они являются ключевым элементом управляемой системы, способствующим минимизации сбоев в производственном процессе. Для достижения максимальной эффективности в управлении затратами потребуются оптимизировать уровень производственных запасов.

В настоящее время также активно применяется эффективный метод учета затрат «Just in time» («точно в срок»). Данный метод применяют организации вне зависимости от масштабов и направления деятельности.

Отличительные особенности метода «Just in time» представлены на рисунке 3.

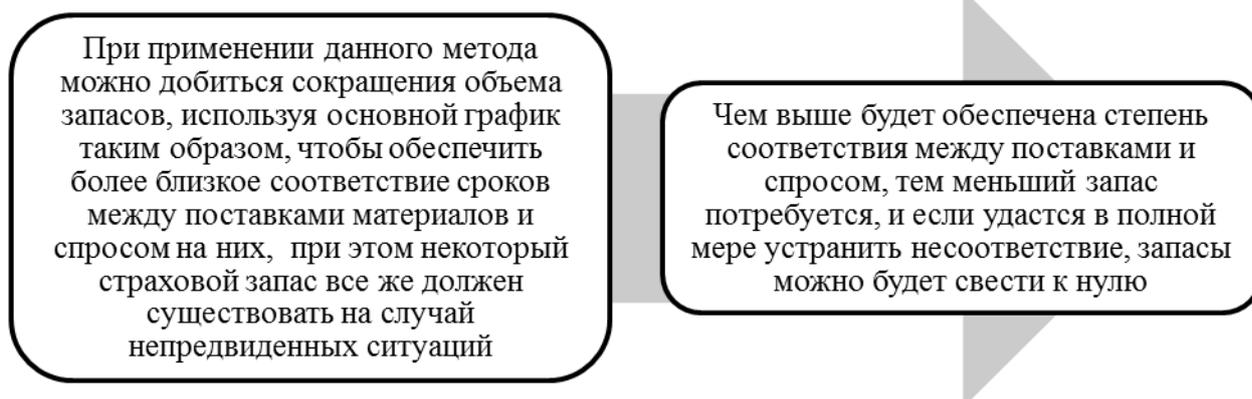


Рисунок 3 – Метод учета затрат «Just in time»

Важно отметить, что рассматриваемый метод наряду с достоинствами имеет некоторые недостатки, к которым относятся непредвиденные ситуации в виде поломок или задержки поставок, несоответствие качества поставляемых материалов для производственных мощностей, колебание спроса на рынке и др.

Если говорить о целесообразности, то метод «Just in time» лучше внедрялся в компаниях, занимающихся массовым производством однородной продукции. В настоящее время он становится все более востребованным в области технологий. Это связано с тем, что данный подход поз-

воляет исключить запасы материалов и полуфабрикатов на этапе производства.

Проведенный анализ методов управления затратами позволяет заключить следующее:

1) в настоящее время существует множество методов управления затратами;

2) использование тех или иных методов обусловлено разными факторами:

- спецификой и масштабом деятельности организации,
- стоящими перед организацией целями,
- имеющимися ресурсами,
- условиями, в которых реализуется деятельность организации.

Процесс управления затратами организации – это трудоемкий процесс, отличающийся сложностью и непредсказуемостью. Для того чтобы повысить эффективность деятельности, а также уровень конкурентоспособности, субъекту управления необходимо выбрать какую-либо методику в качестве основной. Это позволит пересмотреть существующую систему управления и внедрить новые методы управления затратами. В зависимости от целей, поставленных организацией, возможно и комплексное использование методов управления затратами (для увеличения экономического эффекта от их применения).

Таким образом, можно говорить о том, что эффективное управление затратами выступает основополагающим аспектом управления хозяйствующим субъектом, так как оптимизация затрат является важным условием финансового благосостояния организации. Для того чтобы оптимизировать деятельность по управлению затратами в организации, субъект управления должен владеть полной и достоверной информацией о существующих затратах. Только это условие является основополагающим для принятия верных управленческих решений.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Налоговый кодекс Российской Федерации: принят Гос. Думой 16 июля 1998 г. [по состоянию на 31 октября 2023 г.]. М.: Проспект, 2023. 1040 с.
2. Положение по бухгалтерскому учету «Расходы организации». ПБУ 10/99: утв. приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 мая 1999 г. № 33н [по состоянию на 06 апреля 2023 г.]. М.: Проспект, 2023. 43 с.
3. Кузьмина М. С., Акимова Б. Ж. Управление затратами предприятия (организации): учеб. пособие. М.: КНОРУС, 2022. 320 с.
4. Бондин И. А. Управление затратами / И. А. Бондин, Т. В. Зубкова, Н. Н. Бондина. Пенза: РИО ПГАУ, 2021. 230 с.
5. Серебренников Г. Г. Управление затратами на предприятии: учеб. пособие. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2021. 80 с.

ANALYSIS OF ORGANIZATION COST MANAGEMENT METHODS

© 2024 Ekaterina V. Loginova¹, Vera A. Abakumova²

^{1,2} Samara University of Public Administration
“International Market Institute”, Samara, Russia

The article presents an analysis of the organization cost management methods, their advantages and disadvantages are revealed. The emphasis is placed on the concept of "costs" and their comparison with the concept of "expenses" from a regulatory position. It is concluded that effective cost management is a fundamental aspect of managing an economic entity.

Keywords: costs, expenses, profit, organization, management efficiency, resources, cost management methods.