

УДК 336.62, 336.671, JEL D24
DOI: 10.17223/22229388/24/9

З.А. Кадыралиев

УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ КАК ОДИН ИЗ ОСНОВНЫХ ФАКТОРОВ, ВЛИЯЮЩИХ НА ФИНАНСОВЫЙ РЕЗУЛЬТАТ КОМПАНИИ

В настоящее время существенно возросла проблема учета, анализа и контроля затрат на предприятиях. Вопрос управления затратами актуален потому, что достижение устойчивого преимущества над конкурентами сегодня возможно только при наличии более низкой, по сравнению с другими производителями, себестоимости выпускаемых изделий. Выявлены проблемы при управлении затратами и предложены мероприятия для их решения.

Ключевые слова: управление затратами, затраты, планирование, управленческий учет.

В условиях развития экономики нашей страны немаловажную роль для любого вида бизнеса играют затраты, которые являются решающим фактором в получении необходимого финансового результата. Результатом деятельности любого предприятия является конечная прибыль, на которую непосредственно влияет такой процесс, как управление затратами. Под управлением затратами понимается эффективность расходования трудовых, финансовых и материальных ресурсов.

Сегодня рыночные отношения поставили перед фирмами новые задачи. Для их решения отечественная теория и накопленный в этой сфере практический опыт, несомненно, представляют огромную ценность. Но с одной лишь оговоркой: их необходимо переориентировать на сложившиеся экономические условия. Целесообразно при этом обращаться к международной практике.

Проблемам управления затратами, их планированию, методологическим, теоретико-практическим аспектам формирования затрат уделили в своих трудах внимание отечественные и иностранные ученые. Среди них М.Г. Чумаченко, С.Ф. Голов, В.М. Панасюк, Ю.С. Цал-Цалко, Ю.Л. Субботович, А.М. Турило, Ф.Ф. Ефимова, А.А. Зинченко, М.Г. Грещак, И.Е. Давидович, Л.В. Нападовская. Что касается иностранных ученых-экономистов, то среди них Р. Манн, К. Друри, Э. Майер, Д. Соломонс и др. В современных условиях хозяйствования особое значение приобретают проблемы формирования и управления затратами как одного из составляющих комплексной системы управления [1. С. 5].

Несмотря на большой объем публикаций отечественных и зарубежных авторов по данному вопро-

су, не дано практического и теоретического решения вопроса управления затратами.

По мнению И.В. Назаровой, анализ происхождения понятия «управление затратами» необходимо начать с периода появления концепции управленческого учета.

Вкратце управленческий учет – это сбор, анализ и подготовка информации для руководящего звена по деятельности предприятия. Данные, содержащиеся в «управленческом учете», представляют важную информацию для принятия решения по дальнейшей деятельности и развитию организации.

Так, по мнению И.В. Назаровой, на начальных этапах развития теории и практики по данному направлению считалось, что управленческий учет ведется в целях управления организацией. Однако дальнейшие взгляды на концепцию управленческого учета значительно расширились. В результате ряда преобразований возникло расширенное толкование управленческого учета, при котором его объектами стали внутренние и внешние сегменты деятельности, инновационные процессы, денежные потоки и др. Сторонники данного подхода по термину «управленческий учет» стали понимать подготовку информации, необходимой для осуществления деятельности управленческого характера не только в сфере себестоимости, доходов и результатов, но и собственности, денежных потоков, самых разнообразных оценок в целях увеличения благосостояния собственника [2].

Г. Терри под управлением затратами понимает процесс или форму работы, включающей руководство и управление группой в направлении реализации целей и задач организации [3. С. 3].

Т. Джонсон считает, что управление – это процесс работы с людьми и среди них для достижения целей организации [4. С. 11].

И.Е. Давидович дает свое определение: управление затратами – это динамический процесс, включающий управленческие действия, цель которых заключается в достижении высокого экономического результата деятельности предприятия [1. С. 7].

Изменения, происходящие во внешней и внутренней среде предприятий (рост тарифов на услуги, цен на ресурсы, на продукцию и т.д.), предопределяют совершенствование методов управления затратами, а наличие рисков, влияющих на деятельность предприятий, побуждает высшее руководство больше внимания уделять управлению рисками как составляющей системы управления затратами. Методология же управления рисками предоставляет методические подходы учета рисков в деятельности предприятий с целью рационального осуществления затрат и получения максимальной прибыли [5].

В условиях перехода от административно-командной к рыночной системе хозяйствования важную роль играет планирование, поскольку без необходимых расчетов, обоснования и перспектив, предсказания различных изменений трудно выжить в условиях конкурентной борьбы [6. С. 150].

Управление затратами представляет собой процесс эффективного планирования и контроля затрат, связанных с бизнесом. Он считается одним из наиболее сложных задач в области управления бизнесом. Как правило, затраты или расходы в предпринимательской деятельности регистрируются группой экспертов с использованием документов учета расходов. Процесс включает в себя различные мероприятия, такие как сбор, анализ, оценка и отчетность статистики затрат для бюджета. Путем внедрения эффективной системы управления затратами в целом бюджет компании может быть поставлен под контроль.

В данном контексте мы предлагаем расширить понятие «расходы», т.е. расходы – это не только затраты на приобретение материалов, оборудования, оплата заработной платы работникам предприятия, выраженные в денежной единице, но еще и потеря времени, упущенная выгода из-за неправильного выбора стратегии, принятой руководством фирмы вследствие неточных данных по «управлению затратами».

Управление затратами используется многими предприятиями в качестве неотъемлемой части деятельности компании. Управление затратами также считается одной из форм управленческой отчетности, которая помогает определить будущие расходы в бизнесе для сокращения излишних расходов. Когда управление затратами применяется к конкретному проекту, ожидаемые издержки в бизнесе анализируются в фазе начала периода планирования. Руководитель проекта затем утверждает прогнозируемые расходы на приобретение материалов, необходимых для реализации проекта. Затраты и расходы отражаются в период выполнения проекта, чтобы гарантировать, что стоимость соответствует фактическому плану. После завершения проекта фактические расходы сравниваются с плановыми, эти данные в последующем помогут в прогнозировании будущих расходов. Некоторые из преимуществ управления затратами включают в себя:

- способность прогнозировать будущие расходы и затраты по проекту;
- содержание централизованного учета всех прогнозируемых расходов;
- способность гарантировать, что расходы утверждены до совершения покупки;
- способность контролировать расходы по проекту.

Из-за отсутствия точного определения понятия «управление затратами» имеется много нерешенных проблем, связанных как с подходами к управлению затратами предприятия, так и его организацией на предприятии. Кроме того, в ряде публикаций управление затратами рассматривается как метод управленческого учета, а в других – как метод менеджмента [2].

Финансовый менеджмент как один из основных способов улучшения финансовых показателей компании стал развиваться в 80-е гг. прошлого столетия. Тогда акцент делался на снижении затрат любыми способами, прежде всего путем снижения потребления ресурсов. Со временем стало понятно, что тотальное сокращение затрат эффективно лишь в краткосрочном периоде и не может быть стратегией компании в долгосрочном периоде, так как снижение потребления ресурсов или замена их на более дешевые неблагоприятно влияет на конкурентные преимущества фирмы. Следовательно, политика экономики не должна быть стратегией компании. Сокращение затрат путем экономии должно применяться лишь в кризисных периодах, когда на рынке наблюдается спад спроса на товары и услуги и компании необходимо время, чтобы переориентироваться на новые экономические реалии.

В 90-е гг. в связи с мировым кризисом крупнейшими компаниями была сформулирована новая концепция по анализу и управлению затратами. Стратегией компаний стали анализ и перспективы их развития на долгосрочный период. Часть из них можно рассматривать как преимущественно учетно-управленческие (концепции ABC и ABCM), часть – как маркетинговые (стратегический анализ затрат и анализ затрат по цепочке создания потребительной стоимости товара, а также целевое ценообразование и управление затратами по всему жизненному циклу продукта), некоторые можно рассматривать как идеологии организации производственного процесса (метод последовательных усовершенствований).

Применение традиционных методов управления затратами, как правило, имеет своей целью их сокращение. Базовые инструменты для этого формируются в рамках конструкторского, маркетингового и бухгалтерского подходов [8].

Конструкторский подход представляет собой систематический поиск и устранение незначительных свойств товара / услуги, который проводится на протяжении всего жизненного цикла товара / услуги, в первую очередь на стадии предпродажной подготовки (на стадии разработки или после первого рыночного тестирования).

Конструкторский подход нацелен на поиск наиболее эффективных способов использования труда, материалов и техники и может применяться не только прямыми методами контроля расхода материальных и трудовых ресурсов на выполнение конкретных заданий, но и, например, путем анализа системы документооборота и форм информационного обмена в организации.

Маркетинговый подход к сокращению затрат подразумевает реализацию ряда мер, направленных на оптимизацию затрат на упаковку, дизайн, продажу и продвижение продукции, а также на формирование конкурентной позиции организации на ее рынках.

Бухгалтерский подход к снижению затрат исходит из необходимости и возможности экономить денежные средства и осуществляется путем выявления возможностей экономии по различным статьям затрат, как прямых, так и косвенных, а также межвременной оптимизации потоков ресурсов, в том числе денежных, и финансовых результатов.

Каждый предприниматель, осуществляя свою деятельность, стремится, чтобы его расходы живого и овеществленного труда и финансовых ресурсов были полезными и необходимыми, связанными с хозяйственным процессом, и приносили ему доход и прибыль. Беспольные и ненужные расходы, затраты и издержки должны быть по возможности исключены или доведены до минимума [8].

На эффективность управления затратами влияет не только материально-техническая база предприятия, но и квалификация работников разных уровней компании. Ведь именно от действий и квалификации специалистов, а также условий труда работников зависит успешное достижение целей компании с минимальными издержками.

Сравнительный анализ издержек производства конкурентов, применяемый на предприятиях зарубежных стран, дает возможность сравнить структуру затрат собственного производства со структурой издержек конкурентов, определить их сильные и слабые стороны, ненужные затраты у конкурентов, а также на основе этой оценки принять своевременные меры по оптимизации структуры издержек производства, уменьшению этих издержек [9].

В предпринимательской деятельности, как и в обществе в целом, действуют объективные экономические законы и закономерности, в том числе и по расходованию средств предприятий. К таким закономерностям относятся:

1. В предпринимательской деятельности необходимо стремиться не к снижению, а к экономии затрат. Снижение затрат, как правило, приводит к ухудшению качества продукции, увеличению текучести кадров, снижению стимулирования работников в повышении производительности труда. Экономия затрат достигается путем снижения доли постоянных расходов в маржинальной прибыли, что приводит к увеличению прибыли предприятия, сокращению непроизводительных и бесполезных затрат.

2. Любая инновация и модернизация в конечном итоге должны приводить к экономии расходов и повышению эффективности затрат.

3. Темп роста объема производства (услуг) должен превышать темп роста расходов предприятия.

4. Темп роста производственных расходов должен обгонять темп роста непроизводственных расходов.

5. В структуре расходов должны преобладать расходы, связанные с производственной деятельностью.

6. Чем ниже непроизводственные и непроизводительные расходы, тем выше эффективность производственной деятельности.

7. Темп роста маржинальной прибыли должен превышать темп роста постоянных затрат [8].

Основной задачей процесса «управления затратами» является обеспечение работоспособности всех звеньев предприятия и конкурентоспособности выпускаемой продукции. Конкуренция между предприятиями заставляет проявлять руководству компаний пристальный интерес к управлению затратами, искать пути их усовершенствования, их учета и анализа. Эффективное управление затратами позволяет компаниям снизить общий уровень затрат, что положительным образом отразится на его конкурентоспособности.

Одним из мероприятий по оптимизации управления затратами можно предложить улучшение рабочего пространства работников предприятия. Рабочие места должны быть максимально комфортными и информативными. Во избежание лишних трат времени на взаимодействие разных отделов одной компании, как часто бывает по не столь значительным вопросам, необходимо обеспечить ее специальным оборудованием, чтобы упростить и ускорить документооборот внутри предприятия.

На многих крупных предприятиях (компаниях) остро стоит вопрос с излишними запасами, безусловно, запасы отражаются положительным образом в балансе предприятия. Но фактически неиспользуемые запасы со временем теряют свои полезные свойства и в момент использования и перепродажи предприятия приводят к убыткам.

Еще одним немаловажным аспектом эффективного управления затратами является выбор метода управления. В управлении затратами предприятий могут найти применение различные методы, относящиеся как к стратегическому, так и к оперативному управлению. Их выбор обусловлен, в первую очередь, целями управления и наличием условий для применения. Естественно, каждый из методов имеет как ограничивающие их применение недостатки, так и практические преимущества.

В отечественной практике применяется позаказной, попроцессный, попередельный и нормативный методы учета затрат и калькуляции себестоимости. Особенность каждого метода представлена в таблице.

При использовании позаказного метода объектом калькулирования является отдельный заказ, отдельная работа, которая выполняется в соответствии с особыми требованиями заказчика, и срок исполнения каждого заказа относительно небольшой.

В попроцессном методе в случае отсутствия незавершенного производства на конец периода общие производственные издержки являются себестоимостью. В случае наличия незавершенного производства издержки распределяются на готовую продукцию и на незавершенное производство.

Методы учета затрат и калькуляции себестоимости

Признаки	Попередельный	Позаказный	Попроцессный	Нормативный
Область применения	Массовое производство	Индивидуальное и мелкосерийное производство	В отраслях с ограниченной номенклатурой продукции и там, где незавершенное производство отсутствует или незначительно	В обрабатывающей промышленности с массовым и серийным производством
Расчет себестоимости	При выпуске нескольких видов продукции себестоимость отдельной продукции рассчитывается отдельно по каждому переделу	Себестоимость определяется отдельно для каждого заказа	Средняя себестоимость единицы продукции определяется делением суммы всех издержек за отчетный период на количество выпущенной в периоде готовой продукции	Фактическая себестоимость рассчитывается двумя способами, в зависимости от случая
Расчет затрат	Прямые издержки отражаются в учете по передлам. Продукция, произведенная в каждом переделе, является полуфабрикатом	Прямые издержки учитываются в разрезе калькуляционных статей по производственным заказам. Остальные расходы учитываются по местам их возникновения и включаются в себестоимость заказа. До выполнения заказа все производственные расходы считаются незавершенным производством	Прямые и косвенные издержки учитываются по калькуляционным статьям затрат на весь выпуск готовой продукции	Отдельные виды затрат на производство учитывают по текущим нормам, предусмотренным нормативными калькуляциями

В нормативном методе учета затрат фактическая себестоимость рассчитывается одним из способов:

1. Если объектом учета являются отдельные виды продукции, то отклонения от норм и их изменения относят на эти виды продукции прямым путем. Фактическую себестоимость определяют по формуле

Затраты фактические = Затраты нормативные + Величина отклонений от норм + Величина изменений норм.

2. Если объект учета – группы однородных видов продукции, то фактическая себестоимость

каждого вида получается путем распределения отклонений от норм и изменений норм пропорционально нормативам затрат на производство каждого вида продукции.

В связи с этим рассмотрим возможности методов управления затратами и условия их применения. Так, по мнению А. Бочкарева, аналитика и корреспондента журнала «Эксперт», необходимо группировать затраты в зависимости от того, приносят ли они эффект в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективе (рис. 1).

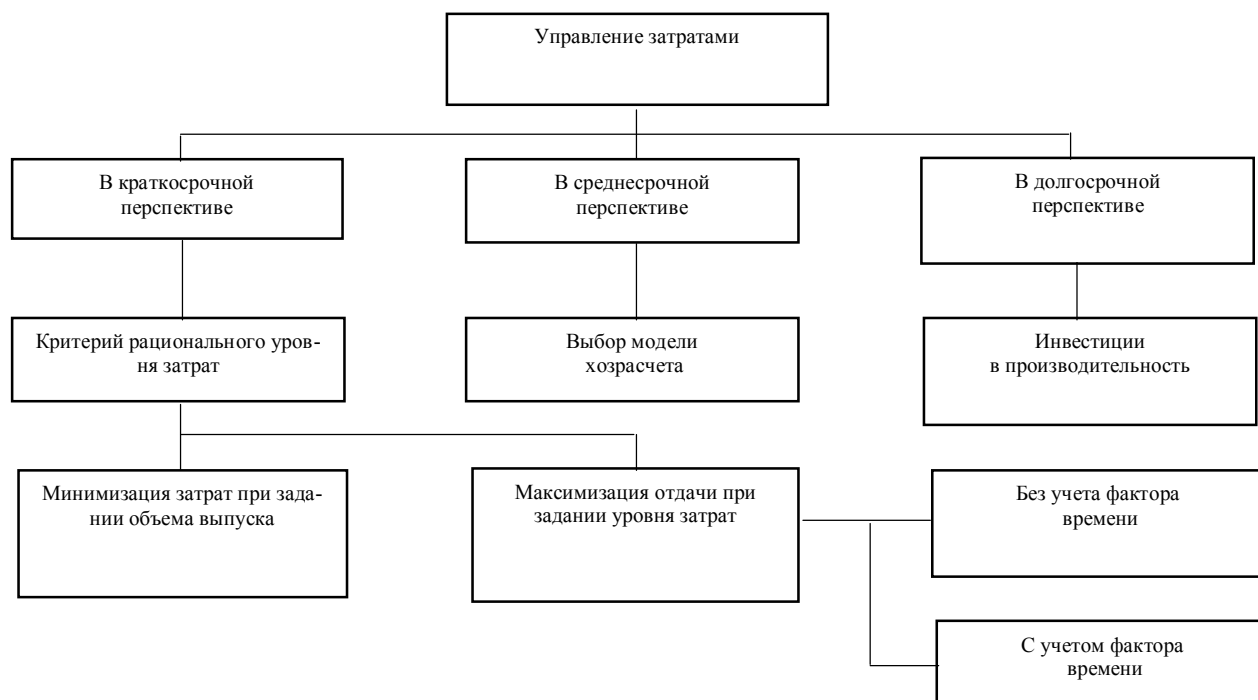


Рис. 1. Управление затратами

Безусловно, все вышеперечисленные мероприятия чрезмерно затратны для выполнения в краткосрочном периоде. Но свести эти показатели к средней величине необходимо для эффективного управления затратами. Мотивация работника и создание приемлемых условий труда так же важны, как выбор метода управления затратами. Для эффективного управления затратами рекомендуется структурировать затраты, это позволит понять, какие затраты приносят доход, а какие убытки. Следовательно, это позволит руководству избавиться от неэффективного производства.

Литература

1. Давидович И.Е. Управление затратами: учеб. пособие / И.Е. Давидович. К.: Центр учебной литературы, 2008. 320 с.
2. Назарова И.В. Управление затратами, новый взгляд // Известия РГПУ им. А.И. Герцена. 2007. №33. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-zatratami-novyy-vzglyad> (дата обращения: 15.04.2016).
3. Terry G.R. Principles of management / G.R. Terry. Homewood, Illinois: Dow Jones Irwin, 1982. 159 p.
4. Johnson T.W. Managing Today and Tomorrow / T.W. Johnson, J.E. Stinson. Massachusetts: Addison-Wesley Pub. Co., 1978. 413 p.
5. Занора В.А. Управление затратами предприятия: организационные аспекты планирования // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2012. №12. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-zatratami-predpriyatiya-organizatsionnye-aspekty-planirovaniya> (дата обращения: 17.04.2016).
6. Кузьмин О.Е. Значение планирования в процессе менеджмента / О.Е. Кузьмин, О.В. Грабельська // Научный вестник НУ «Львовская политехника». 2011. Вып. 21 (9). С. 150–156.
7. Финансовые новости и аналитика // Зарубежный опыт управления затратами предприятия – <http://www.mayaci.ru/maecifs-20-1.html>
8. Абдукаримов И.Т., Абдукаримова Л.Г. Управление затратами в предпринимательской деятельности // Социально-экономические явления и процессы. 2011. № 3–4. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-zatratami-v-predprinimatelskoy-deyatelnosti> (дата обращения: 21.03.2016).
9. Барыева Г.М., Насретдинова З.Т. Зарубежный опыт управления затратами // Современные наукоемкие технологии. 2013. №10-1. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/zarubezhnyy-opyt-upravleniya-zatratami> (дата обращения: 16.04.2016).