

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ

Заведующий кафедрой
канд.экон.наук
К.А.Баннова

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
магистра

МЕТОДЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ

38.04.01 Экономика

Магистерская программа «Экономика и правовое регулирование бизнеса»

Выполнила работу
студентка 3 курса
заочной формы обучения

Коломеец Кристина Николаевна

Научный руководитель
Доцент кафедры экономики и
финансов

Карагулян Егине Араратовна

Рецензент
Генеральный директор ООО
«Транспортно-строительная
компания»

Завгородний Александр
Александрович

Тюмень
2020 год

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ.....	6
1.1. ПОНЯТИЯ И ВИДЫ ЗАТРАТ ОРГАНИЗАЦИИ.....	6
1.2 МОДЕЛИ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ ОРГАНИЗАЦИИ.....	12
1.3 СПОСОБЫ И ИНСТРУМЕНТЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ	20
2.1. СЛОЖНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ	25
2.2. СЛОЖНОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ РАЗЛИЧНЫХ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ.....	33
2.3. ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ ОРГАНИЗАЦИИ И СПЕЦИФИКА ИХ ПРИМЕНЕНИЯ В РОССИЙСКИХ УСЛОВИЯХ.....	43
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕТОДОВ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ	54
3.1. ХАРАКТЕРОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ИССЛЕДУЕМЫХ ОБЪЕКТОВ.....	54
3.2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА СТРУКТУРЫ И ДИНАМИКИ ЗАТРАТ ИССЛЕДУЕМЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ.....	60
3.3. РАЗРАБОТКА ОПТИМАЛЬНЫХ МЕТОДОВ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ..	71
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	85
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	87
ПРИЛОЖЕНИЕ 1	91
ПРИЛОЖЕНИЕ 2	94

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы работы обусловлена несколькими причинами, как теоретического, так и практического характера.

Во-первых, затраты как экономическая категория являются одним из самых спорных понятий в экономической литературе. Одни исследователи разделяют затраты, издержки и расходы, другие – рассматривают их как синонимы. С другой стороны, несмотря на кажущуюся простоту и достаточно большой объем научных исследований, посвященных данному феномену, в теоретической науке остается еще довольно много дискуссионных вопросов. В этой связи определенный интерес представляет изучение теоретических аспектов управления затратами: моделей и методов, инструментов повышения эффективности такого управления и т.д.

Во-вторых, затраты являются необходимым условием функционирования любого предприятия. Эффективность деятельности предприятия, его финансовых результатов, конкурентоспособности на рынке в основной массе своей зависит от того, насколько эффективно формируются затраты. Зачастую речь идет не просто о стремлении к снижению затрат, а о выстраивании системы управления ими с учетом стратегических целей предприятия, модели финансово-хозяйственной деятельности, распределения ресурсов, условиях неустойчивости экономики и т.д. Кроме того, наиболее полная информация о затратах позволяет руководству принимать более взвешенные управленческие решения в ассортиментной, ценовой, финансовой, производственной политиках организации. Здесь важно также изучение зарубежного опыта успешных предприятий, чтобы адаптировать его к современным российским условиям и применять в отечественной практике.

И, наконец, в-третьих, современные геополитические изменения ставят перед отечественной экономикой проблемы защиты национальной и экономической безопасности. Отечественная экономика в настоящее время переживает серьезный системный кризис. Режим санкций, контрсанкций, кризис банковской сферы, зачастую неэффективные решения профильных министерств,

отсутствие внятной экономической государственной политики – все это не очень способствует оздоровлению национальной экономики. Всё это не может не отражаться на состоянии современных предприятий и компаний.

С другой стороны, в таких сложных геополитических условиях у отечественных предприятий есть уникальный шанс не только решить проблемы технологического отставания от мировых стандартов в производстве продукции, но и завоевать новые рынки сбыта и, соответственно, привлечь новых потребителей.

Таким образом, исследуемая проблематика является важной и значимой для изучения.

Степень разработанности проблемы. Проблемам управления затратами в хозяйствующих субъектах посвящено достаточно много исследований: монографий, научных статей, диссертационных исследований и т.д. Наибольший охват указанные вопросы получили в рамках таких дисциплин, как «Организация производства», «Финансовый менеджмент», «Экономика предприятия» и проч.

Объект исследования: затраты предприятия как один из ключевых элементов экономической деятельности предприятия. В качестве предмета исследования выступают методы управления затратами предприятия.

Цель работы заключается в изучении современных методов управления затратами и выявить наиболее обоснованно эффективную модель управления. Достижение поставленной цели предполагает решение ряда задач:

- определить понятие и виды затрат организации;
- изучить модели и методы управления затратами организации;
- рассмотреть способы и инструменты повышения эффективности управления затратами;
- выявить проблемы управления затратами в организации;
- обозначить сложности применения различных методов управления затратами в организациях;

- изучить зарубежный опыт методов управления затратами организации и специфика их применения в российских условиях;
- разработать методы повышения эффективности управления затратами на примере ряда компаний.

Теоретической и методологической основой работы послужили монографии, научные статьи в периодических изданиях и учебная литература по финансовому менеджменту и комплексному анализу финансово-хозяйственной деятельности предприятия как ученых нашей страны, так и исследователей других государств.

Методологию исследований в работе составляют метод анализа, в том числе коэффициентного анализа, метод синтеза, системный анализ (для разработки проектных мероприятий по совершенствованию управления затратами), табличная и графическая интерпретация данных и результатов анализа и т.д.

Прикладная польза рассмотренного материала содержится в том, что конечные результаты могут быть использованы в реальной деятельности рассматриваемых компаний.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ

1.1. ПОНЯТИЯ И ВИДЫ ЗАТРАТ ОРГАНИЗАЦИИ

Затраты предприятия и управление ими являются, пожалуй, одной из самых разработанных тем в теоретическом аспекте, как в научных трудах нашего государства, так и исследованиях иностранных ученых. Исследователи придерживаются разных подходов при определении данной дефиниции.

Так, в Современном экономическом словаре понятие затрат определяется как расходы предприятий на производство, обращение, сбыт продукции, выраженные в денежной форме. В источниках иностранных авторов затраты чаще именуются издержками производства и обращения [Ольховая, с. 137].

Классификация затрат, их анализ и контроль в рамках управленческого учета позволяет прогнозировать их поведение и разрабатывать способы их снижения.

Управленческий учет разграничивает два понятия: затраты и расходы. Принципиальное различие этих двух категорий определяется временным фактором. Категория «расходы» представляет собой стоимость ресурсов, которые были полностью израсходованы в отчетном периоде и принесли определенную прибыль. При этом оплата за эти ресурсы может быть произведена раньше или позже отчетного периода.

В свою очередь, «затраты» — это непосредственная оплата за приобретенные ресурсы, которая впоследствии списывается в расходы и вычитается из прибыли.

Подавляющее большинство исследователей к наиболее значимым относят производственные затраты, непосредственно влияющие на себестоимость. Как правило, в составе производственных затрат выделяют пять элементов (рисунок 1.1).

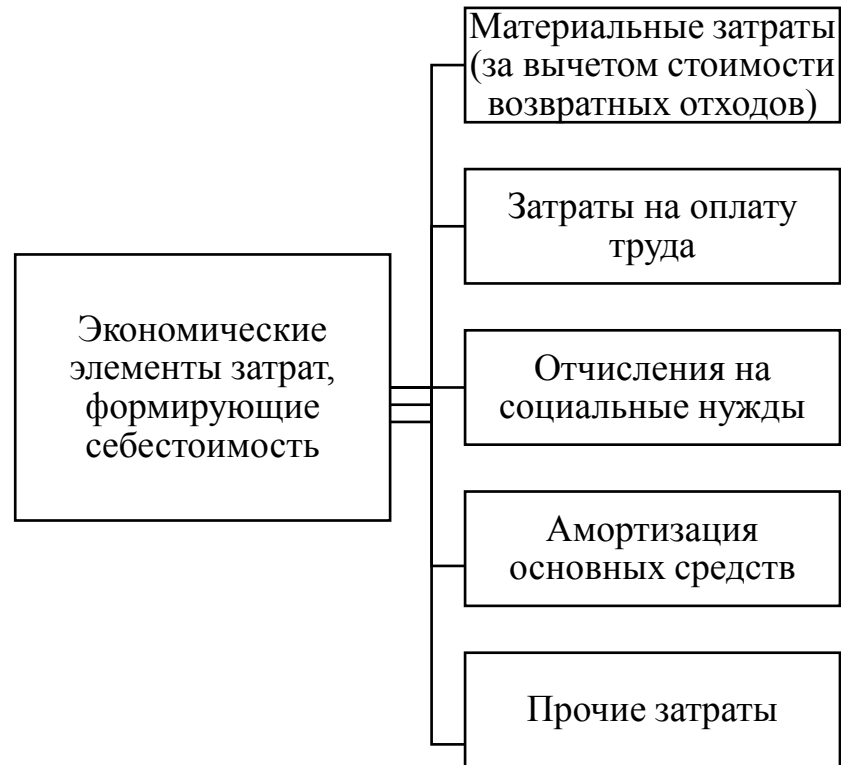


Рисунок 1.1 - Характеристика видов затрат по экономическим элементам
 Источник: [Сизов, с. 22]

Более подробную характеристику элементов производственных затрат представим в таблице 1.1.

Таблица 1.1

Характеристика элементов производственных затрат

Группа затрат	Вид затрат	Характеристика
Прямые затраты	Материальные затраты	Идут на приобретение сырья и материалов, необходимых для производственного процесса и являющихся составной частью готового продукта
	Затраты на оплату труда	Базовая заработная плата рабочих, занятых на производстве, непосредственно участвующих в изготовлении продукции, дополнительные выплаты, отчисления во внебюджетные фонды
Накладные расходы	Косвенные затраты на материалы	Идут на приобретение сырья и материалов, необходимых для производственного процесса, но не становящихся составной частью готового продукта

	Косвенные затраты на труд	Сюда входит основная заработная плата, дополнительные выплаты, отчисления во внебюджетные фонды персонала, который не принимает непосредственного участия в изготовлении продукции, но необходим для эффективного производственного процесса (мастера, бригадиры и проч.)
	Другие накладные расходы	Общепроизводственные расходы, коммунальные услуги и проч.

Источник: составлено автором.

Такая группировка затрат используется при составлении сметы затрат на производство. Такой подход позволяет видеть объем затрат на используемые ресурсы, определить более рациональную их структуру, а также делать расчеты потребностей в оборотных средствах. Следовательно, затраты можно разделить на:

- активные, жестко фиксированные и не подлежащие пересмотру в силу определённых обязательств (заработная плата, договоры с поставщиками);
- пассивные – те, что можно пересмотреть в сторону уменьшения без значительного ущерба для производства (общехозяйственные расходы и проч.).

Соответственно, затраты — это явные (фактически произведенные) издержки организации.

Издержки производства – это суммарные «жертвы» организации, связанные с выполнением тех или иных операций.

Производственный издержки бывают:

1. Явными (расчетные) - выраженные в денежной форме фактические затраты на приобретение ресурсов для производства и продажи продукции, работ, услуг.

2. Вмененными (альтернативные) - упущенная выгода организации, которая могла бы быть получена при выборе альтернативных вариантов осуществления своей финансово-хозяйственной деятельности.

Сравнительная характеристика подходов к классификации затрат некоторых отечественных исследователей представлена в приложении А.

Одна из самых распространенных классификаций затрат схематично представлена на рисунке 1.2.

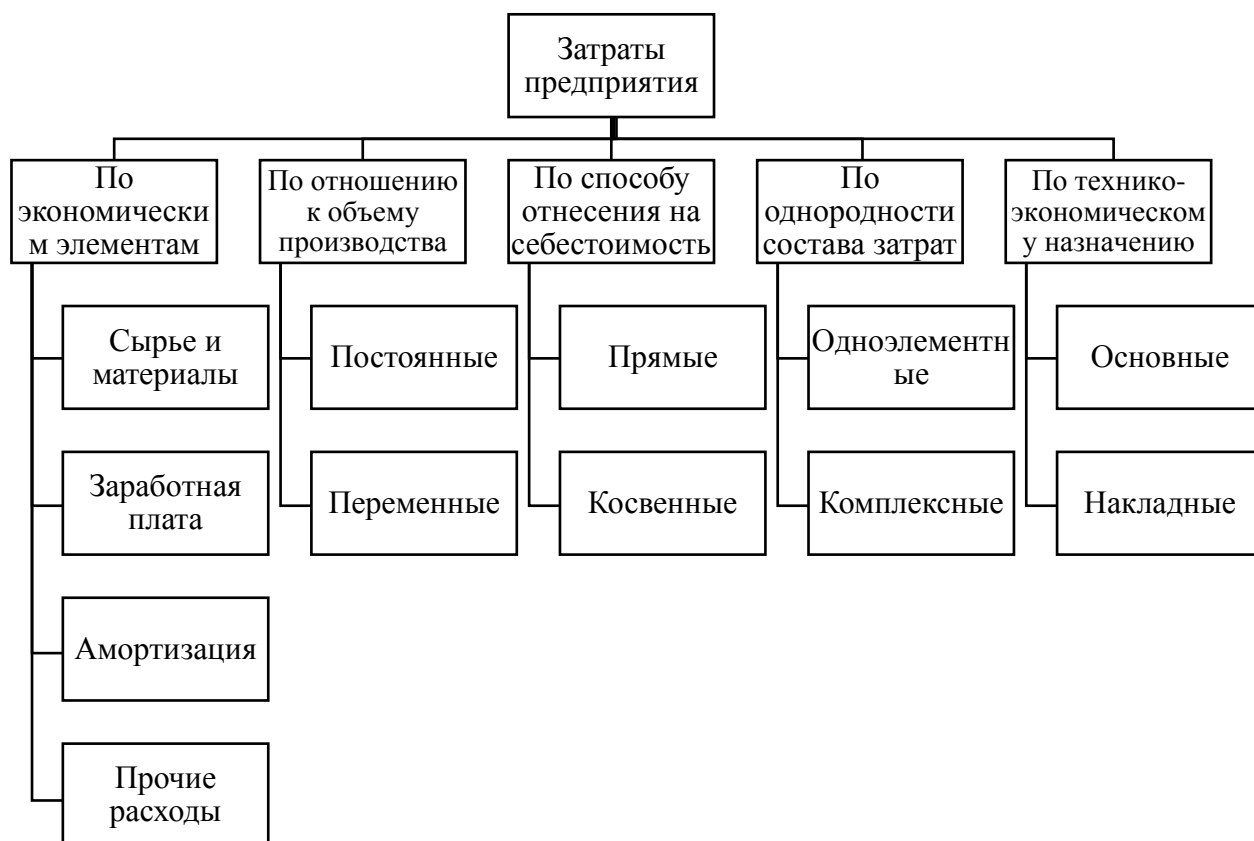


Рисунок 1.2 - Классификация затрат на предприятии

Источник: [Замбжицкая, Калинина, Щепотьева, с. 58]

Нужно подчеркнуть, что признаки вышеуказанной классификации затрат используют в различных видах учета в обязательном порядке, поскольку такая классификация является важнейшим инструментом в построении системы затрат и в принятии ключевых управленческих и хозяйственных решений.

В зависимости от экономического содержания затраты предприятия (труда, услуг) принято разделять на экономические элементы и статьи затрат.

Экономические особенности включают виды затрат, которые в свою очередь являются однородными. Их состав следует определять наиболее значимыми факторами производства, которые включают трудовые ресурсы, рабочие предметы и средства труда. Потребление при производстве этих

ресурсов обуславливает издержки: материальные, трудовые затраты с соответствующим вычетом социальных потребностей, амортизацию трудовых активов.

Для того чтобы получить информацию, необходимую для определения фактических затрат на производство и продажу определенных видов продукции (рабочей силы или услуг), для определения фактических затрат на производство готового продукта, а также для планирования (прогнозирования), затраты группируются по статьям затрат (объектам затрат). Основопологающим для группировки производственных затрат по объектам должна быть их экономическая однородность по целевому направлению (например, местоположение, носитель затрат - конкретный вид/группа продуктов труда, услуг). Состав расчетных статей строго не регламентирован и определяется менеджерами самостоятельно в соответствии с характеристиками каждого сектора, особенностями его производства и продукции (труда, услуг).

В рамках объема продуктов труда затраты подразделяются на переменные и постоянные.

В группу переменных затрат производства необходимо относить такие затраты:

- стоимость изменяется относительно объема произведенной продукции (оказанных услуг);

- включают затраты на сырье и материалы, вовлеченные в основное производство, заработную плату рабочих, непосредственно участвующих в производстве и прочие сопоставимые расходы.

Постоянные же затраты не зависят от объема произведенной продукции (оказанных услуг), а от условий хозяйствующего субъекта, они связаны с фактором существования организации и оказываются даже при отсутствии производства продукции (оказанных услуг). К постоянным расходам необходимо отнести:

- заработную плату управленческого и обслуживающего персонала;
- расходы на рекламу;

- консалтинговые, аудиторские и информационные услуги;
- аутсорсинговые услуги, обучение сотрудников и карьерный рост;
- другие общие деловые и корпоративные расходы.

Если говорить о затратах с точки зрения частоты их возникновения, то выделяют текущие и разовые:

- текущие включают производство и реализацию продукции (услуги) в отчетном (прогнозируемом) периоде;
- разовые расходы направлены на подготовку и проектирование новых производств, разработку новых продуктов (услуг), резервирование затрат на любые цели (резерв предстоящих отпусков, ремонт основных средств и прочее).

В части состава затраты делятся на одноэлементные, а также комплексные:

- одноэлементными являются однородные виды затрат, а именно заработная плата, амортизация и т. д.;
- комплексные включают в себя несколько видов затрат. Это могут быть материальные затраты для общих бизнес-целей, должностные оклады, амортизацию зданий и т. д. Группировка затрат по составу идентична их разделению на элементы и объекты.

С точки зрения пропорциональности, затраты бывают производственными и непроизводственными:

- производственные затраты - те затраты, которые необходимы для комплексного обеспечения бесперебойной работы хозяйствующего субъекта в соответствии с предоставленными технологиями, планами, сметами, стандартами;
- непроизводственные затраты указывают на отклонения от нормальных производственных и экономических условий (потери на время простоя, оплата сверхурочных, брак).

Говоря о целенаправленности, затраты делятся на производственные, административные и коммерческие расходы:

- производственные затраты обусловлены производством продукции, выполнением работ и оказанием услуг;

- управление включает расходы на содержание административных услуг организации;

- коммерческие связаны с реализацией продукции, работ, услуг.

В управленческом учете фактическая группировка затрат по предметам учета и калькуляции: по виду товара, части, полуфабрикату, труду, услугам; о перераспределении и этапах технологического процесса; внутри производственных и функциональных подразделений организации (центры происхождения и ответственности, которые могут включать центры затрат и центры получения прибыли), через функции управления. Разграничение затрат по объектам зависит от методов, используемых для учета затрат и расчета себестоимости продукции (рабочей силы, услуг), методов организации и управления производством.

Важно отметить, что приведенную классификацию не стоит наделять формальной ролью, она является важной составляющей для построения эффективной системы управления затратами и принятия экономических решений.

1.2 МОДЕЛИ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ ОРГАНИЗАЦИИ

Как указывают авторы, если рассматривать вопрос моделей управления затратами и системы стратегического управления затратами, следует учитывать, что модель сама по себе представляет определенный образ объекта, который создан с указанной целью и некоторыми ограничениями. Модель не тождественна объекту и всегда несет определенные упрощения и допущения. Такие упрощения определяют сферу валидности и корректности модели и должны быть обязательно приняты во внимание при ее разработке и использовании. При моделировании управления затратами предприятия и системы стратегического управления затратами предприятия следует принимать во внимание рассмотренные особенности затрат как объекта управления и

особенности управления затратами [Минина, Нехайчук Д.В., Нехайчук Ю.С. с. 56].

Также необходимо обозначить отдельные упрощения и исключения: релевантность затрат, определенные временные ограничения (рассматривая долгосрочный период, часть постоянных затрат, как правило, изменяются), ориентация на операционную деятельность, наличие или отсутствие альтернатив, рациональность выбора менеджмента при отсутствии их беспринципного поведения. Для моделирования как исключительно управления затратами предприятия, так и системы стратегического управления затратами представляется важным и необходимым использовать комплексность моделей. Это влечет за собой охвата и пристального внимания к тем или иным аспектам, нюансам, а одна модель определенно не имеет возможности их охватить (если и сможет охватить, то будет довольно сложной, поскольку такие возможности предоставляет только аналоговая модель в режиме реального времени).

Именно поэтому представляется рациональным применение моделирования менеджмента затратами предприятия и стратегии управления затратами предприятия. Также пристального внимания требуют два аспекта для каждого объекта моделирования – содержательный и результирующий. Содержательный аспект делаем акцент на том, каким образом функционирует объект моделирования, насколько он является структурно полным, насколько присутствуют все необходимые его элементы. Результирующий аспект (и соответствующая модель) подробно в нескольких разрезах отражает результаты функционирования выбранного объекта моделирования.

Основой финансового результата деятельности предприятия является прибыль. Она служит основой и источником средств для ее дальнейшего развития.

Управление затратами - это реализация полного набора функций цикла управления, которые направлены на повышение эффективности использования производственных ресурсов на предприятии. В то же время управление затратами шире, глубже и разнообразнее, что затрудняет обобщение управления

эффективностью использования ресурсов с учетом их комплексного использования, возможной взаимозаменяемости, а также различий в размерах и времени воздействия на эффективность бизнеса.

Отклонения фактических затрат от ожидаемых (планируемых) это следствие изменения трех основных факторов:

– фактор планирования. Фактический объем производства не всегда совпадает с прогнозируемым. Это происходит как из-за влияния внешней среды (изменение спроса на производимую продукцию, импортозамещение и т.д.), так и из-за внутренних факторов (недостаточность мощностей, нехватка оборотного капитала и проч.);

– ценовой фактор. В условиях нестабильности отечественной экономики, страдающей от геополитических вызовов, становится сложно прогнозировать колебания и динамики роста или снижения цен на потребляемые ресурсы;

– занижение (а возможно завышение) норм расхода (завышенные нормы были разработаны ранее для выполнения бизнес-планов, данных менеджерами компании).

Для результативного управления эксплуатационными расходами необходимо определить, какие отклонения вызваны какими факторами, определить ответственность за возникшее отрицательное отклонение и принять решение об избегании нежелательных отклонений в будущем. На практике используется многоуровневая система анализа отклонений.

Зарубежный опыт управления предприятиями, который активно перенимается и в отечественной экономике, оперирует понятием «Стандарт-кост». Стандарт-кост представляет собой систему анализа отклонений фактических затрат от планируемых, когда отклонения рассчитываются и анализируются по каждому элементу и центру ответственности. Считается, что использование этой системы способствует наиболее эффективному управлению и контролю над затратами.

В отечественной и зарубежной экономической литературе отмечается, что целью любого предприятия должна стать разработка такой системы управления затратами, в рамках которой информация о затратах может быть использована для любого вида планирования деятельности предприятия: от бюджетного до стратегического, от краткосрочного (до года) до долгосрочного (на период 5-10 лет). Сбор актуальной информации о произведенных затратах является фундаментальным аспектом для принятия массы управленческих решений, вплоть до того, какую продукцию (услуги) производить, от выпуска какой продукции (оказания услуг) стоит отказаться, какую маржу установить, производить или покупать комплектующие изделия, арендовать ли дополнительные мощности (склады, техника, оборудование) и т.д. [Никитченко, Маршалок, Радько, с. 250]

Мазаева П.С. предлагает модель продуктивного управления затратами в компании (рисунок 1.3):

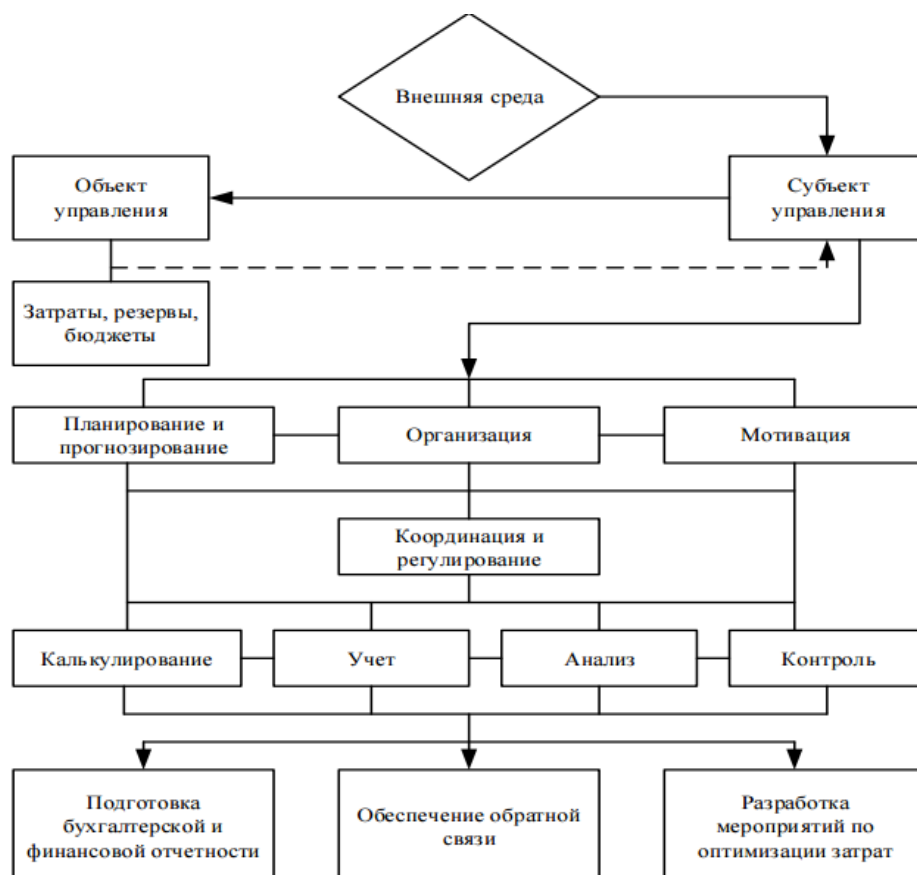


Рисунок 1.3 - Модель управления затратами в компании

Источник: [Мазаева, с. 34]

Система управления затратами предприятия представляет собой комплекс взаимосвязанных и взаимодействующих элементов, направленных на выполнение управленческих функций с целью обеспечения оптимального уровня затрат [Мазаева, с. 35].

Целью механизма управления затратами является повышение эффективности использования ресурсов с тем, чтобы они приносили максимальную пользу. Назначение системы – обеспечение сбора актуальной информации, с целью перспективного анализа, построению более эффективных учета, контроля и планирования затрат. На стадии планирования и калькулирования затрат определяют объемы производства продукции. Затем определяют постоянные затраты.

Регулирование уровня постоянных затрат ограничено спецификой отрасли, в которой работает компания, уровнем фондоемкости и фондовооруженности. Но предприятию необходимо постоянно вести поиск резервов снижения затрат, особенно в современных условиях нестабильности экономики.

Прямая зависимость между объемами производства и продаж и суммой переменных затрат обуславливает необходимость постоянной экономии и снижения переменных затрат. Рост предельного дохода, преодоление точки окупаемости и, в конечном итоге, величина экономии обеспечат допустимое увеличение прибыли компании. Основные положения для экономии при переменных затратах включают в себя:

- сокращение численности работников основных и вспомогательных отраслей путем обеспечения роста производительности труда;
- снижение уровня запасов сырья, материалов и готовой продукции в периоды неблагоприятных рыночных условий;
- обеспечение благоприятных условий для компании по поставкам сырья и др.

Данилова Н.Ф., Замбрицкая Е.С., Балбарин Ю. Д. представляют механизм управления затратами как модель, встроенную во внешнюю среду. В

ходе рассмотрения научных работ этих авторов была разработана модель системы менеджмента затратами, представляющая собой набор элементов и процессов управления затратами, которые взаимосвязаны и вызывают друг друга. Эта модель представлена в приложении Б.

Говоря об управлении затратами, подразумеваем цикл способов и методов влияния на процедуру калькуляции, предоставляя возможность заблаговременно выявлять резервы, чтобы сократить и избежать нерациональных затрат и потерь, максимизируя прибыль.

Отличительная черта управления затратами в различных компаниях определена тем, что форма организации и ведения бухгалтерского учета зависит от используемой предприятием системы налогообложения. Системой льготного налогообложения и упрощенного порядка составления бухгалтерской отчетности в большинстве своем пользуются микропредприятия с численностью до 15 человек, занятые в сфере услуг и торговли. Малые предприятия (от 16 до 100 человек) [Кузьминская, Канурный, с. 348], функционирующие в сфере производства, в основном используют традиционный формат учета и котловой метод формирования себестоимости.

Максимально результативный и перспективный итог от управления затратами будет прослеживаться при системном подходе к удовлетворению возникающих проблем. Следует организовывать такой механизм управления затратами в компании, который будет предоставлять возможность гибкого регулирования производственного процесса. Внедрение механизма управления затратами происходит в несколько стадий, которые отражены на рисунке 1.4.



Рисунок 1.4 - Основные стадии создания механизма управления затратами

Источник: составлено автором.

Комплекс мер, изображенный на рисунке 1.4, намерен контролировать и снижать затраты до уровня, которые требует руководство. Необходимо сделать акцент на том, что снижение затрат может быть осуществлено на трех стадиях: операционная, тактическая и стратегическая (таблица 1.2).

Как показано в таблице 1.2, основными результатами за период времени являются:

- определение плановых затрат на операционной стадии;
- уменьшение затрат на тактической стадии;
- обеспечение конкурентных затрат на стадии формирования стратегии

[Карпова, с. 90].

Трехуровневая модель процесса управления затратами компании

-	Стадии управления затратами		
-	Оперативная	Тактическая	Стратегическая
Цель	Поддержание планового уровня затрат	Сокращение уровня затрат	Сокращение затрат, для укрепления стратегической позиции компании на рынке
Задачи	Получение оперативной, достоверной информации об изменении уровня затрат	Максимизация прибыли предприятия в краткосрочном периоде	Создание конкурентных преимуществ на долгосрочную перспективу
Функции	Функции учета и контроля	Функция принятия управленческих решений по объему производства продукции и минимально необходимых затрат	Функция стратегических выборов, которые связаны со структурными и функциональными факторами
Характер управления	Краткосрочное управление, текущий контроль, постоянный контроль затрат, регулирующий учет, использование данных бухучета производства	Краткосрочное управление, ситуационный характер разбирательства, экономические и инженерные расчеты, анализ результатов расчетов, использование данных управленческого учета и нефинансовой информации при принятии решений	Долгосрочное управление, стратегическое планирование, анализ и контроль, использование данных стратегического управленческого учета вместе с нефинансовой информацией

Продолжение таблицы 1.2

Результат	Запланированный уровень затрат	Снижение величины затрат	Конкурентоустойчивая величина затрат, способность реагировать на новые запросы рынка
-----------	-----------------------------------	-----------------------------	---

Источник: составлено автором.

Таким образом, механизм управления затратами следует считать важнейшей составляющей в системе управления деятельностью всей компании. От того насколько эффективно будет действовать эта система зависит рост прибыли, уровня конкурентоспособности и финансовой устойчивости предприятия на рынке и в отрасли.

1.3 СПОСОБЫ И ИНСТРУМЕНТЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ

Эффективность управления затратами проявляется в создании благоприятных условий для производственной команды для достижения ее целей в кратчайшие сроки с наивысшими качественными и количественными показателями и наименьшими затратами ресурсов. Эффективность управления затратами - это эффективное руководство, понимаемое как способность руководителя создавать или направлять, заинтересованность подчиненных в работе энергично, продуктивно и с высокой отдачей с наименьшими затратами. Поскольку целью управления является влияние на управляемый объект с целью обеспечения достижения поставленных целей, эффективность управления может оцениваться по степени достижения следующих целей: увеличение уровня прибыли, скорости оборота капитала и т. д. Следует сделать акцент на том, что скрупулёзно продуманная система анализа менеджмента затратами определенно приведет к положительной динамике бизнес. Существуют модели, способствующие росту экономической эффективности: «снижение величины затрат»; «интенсификация величины затрат»; «фиксация величины затрат».

Эти модели приведены в таблице 1.3.

Модели повышения эффективности затрат

Модель повышения эффективности затрат	Сущность модели	Преимущества модели	Недостатки модели	Эффективность модели
«Снижение затрат»	За счет снижения накладных расходов. Экономия обусловлена изменениями в постоянных затратах.	- значительное снижение затрат; - увеличение прибыльности.	- необходим углубленный анализ затрат компании; - разногласия среди работников могут усилиться; - отрицательная динамика производительности труд.	Рост компании
«Интенсификация затрат»	Затраты растут, но доходы растут из-за более высоких затрат. Примером такой модели является внедрение новых технологий и оборудования.	- независимость от имеющихся ресурсов; - инновационность; - всесторонняя направленность;	- ограниченность возможностей; - экспоненциальный рост затрат; - наличие специфических отделов	Большинство развивающихся компаний на развивающихся рынках
«Фиксация затрат»	Доход растет, а расходы нет (рост цен на продукцию или эквивалентное увеличение себестоимости продукции и сокращение непродуктивных)	- рентабельность увеличивается	- повышение цен может быть нереальным; - невозможно избежать увеличения затрат при увеличении производительности.	«Выносливые» компании

Источник: составлено автором.

Важно также заметить, что находят большие отклики и такие концепции, способствующие значительному росту экономической эффективности, как:

- «проектный подход» - переоценка важности характеристик товаров и услуг с целью оптимизации затрат. Эта работа должна происходить неизменно в течении всего жизненного цикла продукта (услуги) с целью максимально результативного использования работы и материалов;

- «маркетинговый подход» - сокращение затрат на проектирование маркетингового продукта, разработку брэндинга, рекламу и т. Д.;

- «учетный подход» - выявление резервов по статьям прямых и косвенных затрат и, конечно, межвременная экономика потоков ресурсов, включая денежные и финансовые результаты.

Внедрение оптимизации управления затратами дает несколько методов, которые рассмотрены подробно далее.

Метод директ-костинга – согласно этому методу, только часть стоимости (себестоимость продукции) включается в себестоимость продукции. Часть, которая не была включена в расходы, признается в качестве расходов за период и амортизируется для уменьшения дохода в случае возникновения. Метод директ-костинга дает возможность трактовать управленческую информацию с точки зрения предельного дохода (разницы между доходом и переменными затратами), позволяя быстро обосновать и принять решение о ценах, изменениях объема производства, наиболее экономически эффективных типах продуктов, оптимизации структуры продуктов и т. Д., адаптироваться к меняющимся рыночным условиям.

Метод абсорпшн-костинга – этот метод включает все прямые и косвенные затраты в себестоимости продукции. Этот метод включает в себя распределение всех затрат между реализованными продуктами и остаточными продуктами на складах.

Метод стандарт-костинга – это система учета затрат и калькуляции затрат на основе плановых затрат.

Калькуляция на основе деятельности (ABC) – это метод учета транзакционных издержек. На протяжении конкретного временного отрезка стоимость конкретного продукта определяется с учетом стоимости процессов и операций. Приоритетное использование – поддержка стратегических решений.

Целевая калькуляция – используется на стадии проектирования или обновления продукта. В этом методе затраты рассматриваются как сумма, к которой должна стремиться организация, поэтому цель состоит в том, чтобы разработать или модернизировать продукт, стоимость которого равна целевым

затратам. Если это невозможно, он решает приостановить разработку или модернизацию.

Метод таргет-костинга – это инструмент стратегического управления, поддерживающий стратегию снижения затрат за счет внедрения производственных, инженерных, научных исследований и разработок. Эта стратегия обеспечивает реализацию следующих функций:

- планирование производственного планирования;
- цена профилактического контроля;
- расчет целевых затрат в соответствии с реалиями рынка.

Метод кайзен-костинга – поэтапное регулирование (стремясь к сокращению) затрат на этапе производства. На этом основании запланированный уровень затрат, и позитивная динамика рентабельности производства будут несомненно реализованы.

Анализ точки безубыточности (CVP) – этот метод позволяет найти наиболее перспективную корреляцию между переменными и постоянными затратами, ценой и объемом производства. Цель проведения анализа - это сравнить затраты компании, выручку от продаж и прибыль.

Сравнительный анализ затрат (или бенчмаркетинг) – сравнение состояния управления затратами компании с аналогичными процессами в ведущих компаниях для дальнейшего принятия решений.

Метод кост-киллинга – основная цель этого метода оптимизации – как можно быстрее сократить расходы без ущерба для производительности компании. Это инструмент антикризисного управления, а также в менеджменте конкурентноспособности.

Проведение LCC-анализа – этот метод сокращения затрат в течение всего существования компании сравнивает производственные затраты определенного вида продукции (услуги) и соответствующие доходы, позволяя принимать решения по управлению затратами.

Метод VCC – предоставляет анализ затрат, выходящий за рамки бизнеса (рыночные условия и местоположение предложений компании, а также анализ

всех фаз жизненного цикла продукта). Применим в стратегическом управлении затратами.

Важным моментом является то, что важнейшим элементом всех вышеперечисленных методов сокращения затрат является факторный анализ стоимости. В этом анализе рекомендуется учитывать взаимосвязь и взаимодействие факторов. В долгосрочной перспективе это даст возможность влиять на общую стоимость бизнеса.

Таким образом, можно подытожить, что учет и анализ затрат являются неотъемлемой частью производственной и экономической деятельности компании. Эффективность и финансовые показатели бизнеса, повышение его конкурентоспособности в изменяющихся экономических условиях зависят от того, насколько детально и корректно выполняется анализ. Используя вышеуказанные методы повышения эффективности управления затратами, ранжирование прав на принятие решений на всех стадиях производства увеличит конкурентные преимущества бизнеса и позволит добиться успеха в бизнесе с минимальными затратами на производство и маркетинг. В то же время важно понимать, что использование только одной модели оптимизации управления издержками не принесет успеха, необходимо комплексное и взаимосвязанное применение различных методов, наиболее подходящих для компании.

ГЛАВА 2. ПРОБЛЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ

2.1. СЛОЖНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Сложности, с которыми сталкиваются компании в процессе функционирования в рамках управления затратами в большинстве своем не имеют колоссальных отличий. Они могут быть явными, ставящими под угрозу планируемый уровень прибыли и рентабельности, а также не столь явными, но несомненно так или иначе каждая компания сталкивается с ними.

Препятствия, через которые вынуждены проходить компании в процессе управления затратами, разделим на несколько блоков.

1. Проблемы учета и расчета себестоимости продукции:

- лексика, а именно, не корректные обозначения процессов «затраты», «себестоимость», «издержки», «расходы»;

- расхождения в применении методов калькулирования в финансовом и управленческом учете;

- точное экономическое обоснование распределения косвенных затрат приводит к безошибочному расчету затрат по видам производимой продукции (рабочей силы, услуг), которые непосредственно влияют на цены определенных продуктов экономического оператора;

- отсутствие четкой классификации систем учета себестоимости продукции (услуг) для различных целей по разного рода причинам, их некорректный подбор и комбинирование на практике (может зависеть от предмета расчета: система заказов и процессов; система учета полной стоимости (калькуляция затрат на поглощение), а также сокращенный механизм учета затрат (прямые затраты).

Эти сложности оказывают негативное влияние на реализацию методологической части правил бухгалтерского учета в части учета и расчета затрат.

2. Сложности в вопросе доступности нормирования затрат. Нормирование следует понимать, как базовые, текущие и идеальные-

Внедрение нормирования затрат является важнейшей задачей, которую стоит решать первоначально в механизме управления производственных затрат. Это подтверждается множеством стандартов затрат, сложностью их классификации и отнесения к определенной статье ввиду технических и экономических требований.

3. Некорректно разработанная система бухгалтерского учета для корпоративного управления не дает возможности менеджерам компаний применять дифференцированные уровни анализа затрат в соответствии с атрибутами, которые важны в процессе их управления, для корректного исследования затрат в каждом продукте (услуге) в натуральном и денежном выражениях. Это необходимо для получения данных, при помощи которых руководителями будут определены приоритетные виды деятельности компании и, соответственно, затем будет разработана стратегия дальнейшего пути контроля за расходованием ресурсов.

Несомненно, существуют проблемы в учете и управлении транзакционных издержек. Актуальный размер которых достиг 40 %.

4. Большинство компаний сталкиваются с проблемами контроля и анализа затрат. В связи с чем эти компании не имеют полного понимания о корректном снижении производственных издержек.

Так, в этих компаниях возникает следующее:

- прирост переменных затрат (сырье, материалы, топливо и энергия на технологические цели, прямая заработная плата), что приведет к повышению уровня производственных затрат и, как следствие, занижение прибыли компании. Основное количество переменных затрат – это прямые затраты, но в реальности есть несколько проблем их прямого роста:

1) компании в общей структуре затрат которых высокий удельный вес энергетических затрат (т.е. энергоемкие предприятия) не подвергают аудиту себестоимость продукции. Согласно актуальным статистическим данным цена

продукции этих предприятий выше почти в два раза цены продукции тех предприятий, которые регулярно проводят энергетический аудит;

2) ограниченный мониторинг контрагентов в рамках договоров о поставке и логистических условий. Закупочные процедуры обладают большим резервом в вопросе оптимизации затрат. Актуализация закупочных контрактов, оптимальное количество поставщиков, минимальный объем посредников от производителя к поставщику – это те факторы, которые напрямую влияют на рост (снижение) на цену реализованной продукции и услуг.

- невысокий уровень производительности труда влияет на количество выпускаемой продукции. Соответственно, увеличив этот показатель, затраты по заработной плате на единицу выпущенной продукции снижаются – и удельный вес в общей структуре затрат по статье «зарплата» снижается.

- рост объема косвенных затрат. Это вовлечение устаревшего оборудования, нецелесообразное использование арендных помещений, техники и промышленного оборудования.

Сумма косвенных затрат на единицу продукции зависит не только от объема производства, но и от их абсолютного объема. Чем выше затраты по всему предприятию, при прочих равных условиях, тем выше стоимость каждого продукта.

- изменение структуры затрат из-за того, что стоимость производственных ресурсов меняется по-разному (например, для сырья и материалов они растут быстрее, для работ, энергии медленнее).

5. Изменения в налоговом законодательстве, увеличение налоговых вычетов также негативно влияют на себестоимость продукции.

6. Инфляционный процесс оказывает влияние на стоимость бизнеса, например, инфляция приводит к увеличению процентных ставок по кредитам, и, следовательно, стоимость обслуживания счетов компании по отношению к банкам растет.

Любая система управления, включая систему управления затратами, должна включать: орган управления, объект управления, действие управления, контроль и обратную связь. В этом случае должна быть разработана система целей, принципов, методов, рычагов и инструментов для воздействия субъекта на объект управления.

С другой стороны, необходимо принять необходимые меры, которые будут направлены на обеспечение их технологической, исходной, экономической и финансовой реализации. Система управления затратами должна включать ряд различных мер по снижению и контролю затрат.

Механизм управления затратами в этой системе должен также включать следующие процедуры:

- установление взаимосвязи между системами управления затратами и управлением бюджетом;
- проведение углубленного анализа экономических затрат, включая анализ маржи;
- выявление перспективных направлений снижения затрат;
- составление плана действий по снижению затрат, расчет экономического эффекта от их реализации.

Целевое управление затратами помогает снизить цены на продукцию, что позволяет сохранять и укреплять свои позиции на рынке. Ввиду вышесказанного, нет сомнений в необходимости создания систем управления затратами в компаниях, но реализация этого процесса должна учитывать ключевые проблемы, с которыми сталкивается административный персонал с точки зрения управления затратами, чтобы обеспечить работу системы и ее успешное функционирование.

Современные промышленные предприятия в России представляют собой сложные производственные комплексы, характеризующиеся разнообразием видов продукции, сложностью производственных процессов, технологиями и организацией производства, что оказывает существенное влияние на затраты. В современных условиях стоимость рубля товарной

продукции увеличивается, фактические затраты отличаются от плановых показателей, а рентабельность снижается.

Организационную структуру большинства компаний можно охарактеризовать как линейно-функциональную. Эта структура сочетает в себе свойства линейной структуры, в которой все подразделения управляются одним руководителем и функционируют, обеспечивая разделение функций. К преимуществам этой структуры относится тот факт, что она не допускает дублирования функций, децентрализации деятельности, нарушения координации работы. Однако данный тип организационной структуры не соответствует современным требованиям стандартов управления качеством, которые требуют перехода к управлению процессами.

Функции управления затратами, такие как планирование, организация, координация и регулирование, учет, анализ, контроль, активация и стимулирование, выполняются в одинаковой степени на многих промышленных предприятиях, но ответственность за их реализацию не ясны. Неточная информация о величине производственных издержек приводит к проблеме недостаточной информационной поддержки процесса управления, что делает невозможным принятие обоснованных и эффективных управленческих решений. Также эта проблема может осложняться неточным использованием различных признаков классификации затрат. Управление затратами в рамках операций, а не продуктов или бизнес-единиц, предоставит новые возможности для эффективного планирования и контроля затрат.

Проведение анализа затрат на наиболее важные виды деятельности, оценка факторов, вызывающих их возникновение, и своевременное устранение причин несоразмерных затрат будет способствовать более экономичному и рациональному распределению ограниченных ресурсов. Это снизит общую стоимость бизнеса.

Компании, которые производят много типов продуктов, должны организовать расчеты затрат для каждого типа продукта, так как это позволит просматривать информацию о каждом типе продукта.

Управление затратами осуществляется в несколько этапов:

- оценка фактического состояния хозяйствующего субъекта;
- определение способов снижения затрат посредством планирования и контроля;
- выбор вариантов для снижения затрат.

Однако на практике большинство компаний сталкиваются с определенными проблемами управления, что не дает возможности создать успешную систему управления бизнесом.

Первая проблема – это разнообразие видов затрат, поэтому необходимо изучить характеристики предстоящего обобщения, чтобы оптимизировать управление бухгалтерским учетом.

Управленческий учет – это механизм управления расходами, который предполагает независимую концепцию сбора, планирования, контроля информации о расходах и результатах работы и своевременного принятия управленческих выводов в этом смысле для того, чтобы оптимизировать экономические результаты компании.

Правильно организованный управленческий учет предоставляет информацию, необходимую для определения ценности деятельности компании и планирования последующих действий, обеспечивает основу для оценки потенциала новых перспектив и предоставляет механизмы контроля для принятия решений.

Второй проблемой является сложность, а иногда и неосуществимость надежного измерения состава затрат, что существенно влияет на проблемы внедрения учетных операций, которые могут возникнуть в компании с эффективной концепцией управления затратами.

Третья проблема вызвана различным влиянием расходов на финансовый результат финансового субъекта, который выражается в бухгалтерской прибыли. Используемая концепция затрат напрямую зависит от того, в какой отчетный период статья затрат влияет на величину бухгалтерской прибыли, т.

Е. становится расходом. Система управления затратами требует дальнейших исследований и разработок для преодоления вышеуказанных проблем.

Следует отметить, что при управлении затратами в компаниях принято понимать сложность всех функций управления, обеспечивающих эффективное использование различных типов ресурсов, необходимых для успешной работы бизнеса. Аналогичные функции и их функции управления затратами включают в себя:

- разработка стратегических планов развития бизнеса;
- внесение корректировок в организационную структуру хозяйствующего субъекта;
- определение ответственных центров, центров затрат, центров прибыли и инвестиций;
- создание и оптимизация графика рабочего процесса;
- взаимодействие финансового и управленческого учета;
- создание бюджетной системы и оперативного планирования, в том числе стоимости бизнеса;
- создание системы мотивации работников предприятия, направленной на реализацию планов и бюджетов, сокращение брака на производстве;
- совершенствование информационных систем и автоматизации бизнеса.

Наиболее эффективным является управление, созданное центрами ответственности, между которыми распределяются расходы, с целью определения лиц, ответственных за расходование ресурсов. В этом отношении необходимо изолировать контролируемых, то есть в зависимости от деятельности центров ответственности за издержки и неконтролируемых, то есть независимых от них. Такое управление затратами позволит ввести элементы бюджетирования и управлять отклонениями от стандарта. Существующие методы управления затратами обычно ориентированы на потребности одного юридического лица.

Однако существует относительно большое количество взаимосвязанных юридических лиц (например, холдинговых структур) с вертикально интегрированными производственными процессами. И такие методы расчета не позволяют получить необходимые и правильные показатели для всего предприятия путем простого добавления показателей отдельных структур, входящих в состав предприятия. Это требует от организаций разработки уникальных методов управления затратами для таких объектов управления.

Одним из предложенных решений этой проблемы может быть одновременное использование метода ABC и метода прямых затрат. Принимая во внимание влияние технологических факторов, организации производства и оперативного подхода к формированию затрат при минимизации масштаба этих факторов на протяжении всей производственной операции, будет обеспечена более высокая степень эффективности в реализации функций управления затратами.

Одной из важнейших задач любой организации является увеличение прибыли, а также рыночной стоимости предприятия в целом, при одновременной оптимизации (сокращении) затрат, т. Е. достижение уровня, обеспечивающего желаемый финансовый результат, при условии выполнения производственных планов предприятия.

Среди существующих инструментов оптимизации затрат – основными инструментами для регулярного управления затратами являются программы планирования, учета, контроля и снижения затрат.

Таким образом, для организации планирования, учета и контроля затрат необходимо определить центры ответственности, создать и сформулировать планы расходов, составить отчеты об их выполнении, периодически проводить анализ затрат и принимать меры, чтобы побудить департаменты

выполнять планы. Следовательно, для достижения значительных улучшений в сложной области, такой как управление затратами, необходимо внести изменения во все сферы бизнеса – организационные структуры, человеческие ресурсы, процессы – и все без исключения изменения должны быть частью единой интегрированной системы.

2.2. СЛОЖНОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ РАЗЛИЧНЫХ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Целью каждого бизнеса является осуществление деятельности, которая приводит к прибыли. Чтобы максимизировать прибыли, владельцы и менеджеры предпринимают такие шаги, как увеличение производства, повышение цен или снижение себестоимости производимой продукции. Увеличение производства часто приводит к переизбытку складов, а рост цен делает компанию не конкурентоспособной на рынке.

Лучшее решение – снизить затраты. Это важная задача для любого бизнеса, независимо от типа бизнеса, сферы деятельности, размера компании и других факторов. Управление затратами является сложным процессом, потому что каждый бизнес имеет свои собственные характеристики производительности в зависимости от отрасли, целей, географического положения, структуры и других факторов внешней и внутренней среды.

Выявленные ранее проблемы управления затратами позволяют принять тщательно продуманный комплекс мер, чтобы предотвратить или минимизировать потери от их воздействия на бизнес. Учитывая, что финансовый результат напрямую зависит от затрат, понесенных в процессе производства и экономической деятельности, работа по выявлению и предотвращению проблем управления затратами является одним из основных видов деятельности в управлении бизнесом [Ковалева, с.95-98].

Следующие вопросы относятся к группе сложностей, возникающих из-за неэффективного управления затратами организации. Во-первых, управление затратами должно быть комплексным и систематическим. Это означает, что учет, анализ и контроль затрат должны проводиться на всех уровнях с учетом всех мест, где возникают расходы.

Во-вторых, организации по управлению затратами при планировании и оказании экономических услуг на крупных предприятиях, где они не могут разумно оценить затраты и, кроме того, организуют снижение затрат. Это подразумевает необходимость контроля и начисления затрат непосредственно по центрам затрат, а также сложность определения центров затрат. Эффективное управление затратами будет происходить, когда информация о затратах поступает в отношении центров ответственности за статью.

Важным элементом управления затратами является скорость получения информации о затратах. Эффективное управление основано на быстром реагировании на происходящее, поэтому проблема во многих компаниях заключается в низкой эффективности (например, предоставление информации о затратах раз в месяц), предотвращении чрезмерных затрат или выявлении отклонений [Никитченко, Маршалок, Радько, с.250-256].

Проблемы с отсутствием единой базы учета затрат, базы распределения, самой процедуры учета затрат, регламентированной классификации и работы с отклонениями являются вторым типом проблем управления затратами, что приводит к ненадежной генерации и изменению информации о затратах.

Учет затрат должен быть комплексным и учитывать все особенности деятельности. Детальная работа с отклонениями позволяет определить место возникновения этих затрат, а также причину и ответственных за возникшие

отклонения в расходах [Шавкун, с.29-34]. В рамках управления затратами необходимо диагностировать факторы, влияющие на затраты в компании.

Анализ вопросов осведомленности руководства, высокого уровня затрат на оплату труда и накладных расходов, низкая управленческая ответственность за результаты работы позволили четко увидеть сложности управления затратами. Вопрос может быть рассмотрен по разным причинам:

1) важность сложности зависит от влияния проблемы на позицию организации и косвенно связана с срочностью;

2) классификация по степени срочности осуществляется в соответствии с необходимостью немедленного разрешения;

3) масштаб проблемы оценивался по количеству задействованных лиц и единиц;

4) возможные решения: по мнению экспертов, 25% затруднений не могут быть решены в принципе, 15% - только при данных условиях нет препятствий для решения 10% затруднений, а 50% затруднений являются мнимыми.

Чрезвычайно высокие накладные расходы и высокий уровень трудозатрат объясняются острыми сложностями. Фактор проблемы «высокой стоимости рабочей силы» заключается в том, что фактическое количество работников превышает количество, необходимое для выполнения работы. Это связано с тем, что оборудование в компании технически изношено и морально устарело, поэтому часть работы выполняется вручную.

Результатом является увеличение стоимости заказов и, как следствие, увеличение цены заказа. Возможным решением будет обновить существующие устройства или приобрести новые. Причиной чрезвычайно высоких накладных расходов является отсутствие производства для покрытия

постоянных затрат. Результатом является увеличение затрат и увеличение цены заказа. Возможным решением может стать аренда неиспользуемых мощностей, земельных участков, продажа неработающего оборудования.

Важно понимать, что из-за специфики предприятия оборудование тоже специфично, что усложняет решение проблемы. Принятие мер по решению этих проблем повысит конкурентоспособность компании на рынке. Многие задачи решаются в процессе управления затратами, основными из которых являются установление и регулирование ценовой базы, оценка производительности и эффективности компании, обеспечение режима экономии затрат и увеличение прибыли за счет учета, анализа и контроля затрат.

Следует отметить, что при создании системы управления текущими затратами необходимо учитывать их характеристики в качестве экономических категорий [Карпова, с.90-98]. Во-первых, это динамика текущих расходов компании. Таким образом, в рыночных условиях управления бизнесом закупочные цены на продукцию, тарифы на энергоносители и услуги постоянно меняются. Поэтому текущие затраты в статистике считаются очень условными и не отражают их уровень в реальности. Во-вторых, разнообразие существующих элементов затрат требует использования широкого спектра методов и методов управления ими, что осложняется отсутствием абсолютно точных методов их измерения и выставления счетов.

Важную роль играет тот факт, что текущие расходы являются относительно сложными и противоречивыми в обеспечении положительного экономического результата торговой компании. Поскольку эффективность бизнеса связана с возникновением затрат, это определяет необходимость

интегрированного управления текущими затратами с другими функциональными системами управления и общей системой управления компанией [Жукова, Рожкова, с.283-286].

Текущее управление затратами следует рассматривать как интегрированную функциональную систему управления, которая обеспечивает разработку взаимозависимых управленческих решений, каждое из которых в определенной степени способствует общей эффективности бизнеса. Оценка текущего процесса управления затратами как системы в первую очередь обусловлена наличием нескольких подходов к определению концепции «текущего управления затратами» и, во-вторых, разной интерпретацией объектов и целей в рамках каждого подхода из-за неоднозначности и сложности внутреннего содержания их управления.

В этом отношении изучение практических и теоретических аспектов текущего управления затратами должно основываться на использовании сложных, комплексных методов, которые учитывают различные аспекты этой области в сочетании с внешней средой. При создании эффективной действующей системы управления затратами предприятия также сталкиваются с тем фактом, что наиболее эффективные решения по управлению затратами на управление, которые компания разработала и применила в предыдущем периоде, не всегда могут быть повторно применены на следующих этапах ее жизненного цикла. Во-первых, это связано с особенностями текущих затрат как экономической категории, изменениями внутренних условий компании, неопределенностью и сложностью ее внешней среды.

Действующая система управления затратами должна быть динамичной и учитывать изменения факторов окружающей среды, потенциала

собственных ресурсов, темпов экономического развития, форм организации деловой и финансовой деятельности, финансового состояния и других параметров деятельности компании [Сизов, с.22-27].

Поэтому при подготовке любого управленческого решения в области управления текущими затратами, выбора руководящих принципов и форм регулирования их уровня следует учитывать альтернативные варианты действий и обеспечивать изменчивость подходов к разработке индивидуальных управленческих решений. В то же время, какими бы эффективными ни казались те или иные проектные решения в области управления текущими затратами, они не должны вступать в противоречие с основными целями компании, стратегическими направлениями ее развития, поскольку это приведет к дисбалансу экономической основы эффективности бизнеса в будущем.

Однако организация системы управления затратами не в полной мере способствует решению проблем с их оптимизацией и эффективностью управления организациями, что связано с методологией анализа, планирования и стимулирования затрат. Существующая (финансовая) система учета и отчетности не может адекватно предоставить руководству информацию, необходимую для принятия эффективных управленческих решений [Мазаева, с.34-37]. Управление затратами включает в себя знание причин, которые влияют на их уровень и динамику.

Различные методы факторного планирования, динамика затратных показателей известны в специальной экономической литературе. Однако взгляды ученых на систему факторов также различны. На практике же должное внимание не уделяется этой проблеме, что приводит к некоторым

трудностям для бизнеса в решении проблем управления, препятствующих созданию эффективной системы управления затратами.

На ряду со всеми важными вопросами и задачами при выборе метода учета затрат, немаловажным фактором является отрасль развития бизнеса.

Так специфики отрасли сельского хозяйства показывает на возможности использования следующих методов управления затратами [Ибатуллина].

Одним из эффективных инструментов в управлении затратами предприятия является система учета стандарт-кост, в основе которой лежит принцип учета и контроля затрат в пределах установленных норм и нормативов и по отклонениям от них. Эта система направлена на контроль за использованием прямых издержек производства, а смежные калькуляции – для контроля накладных расходов.

Современный директ-костинг имеет два варианта: простой директ-костинг, основанный на использовании в учете данных только о переменных (оперативных) затратах; развитой директ-костинг (верибл-костинг), при котором в себестоимость наряду с переменными затратами включаются и прямые постоянные затраты по производству и реализации продукции.

ABC (Activity Based Costing) – согласно данному методу, предприятие рассматривается как набор рабочих операций, определяющих его специфику. В процессе работы потребляются ресурсы (материалы, информация, оборудование), возникает какой-либо результат. Начальной стадией применения ABC является определение перечня и последовательности работ на предприятии путем разложения сложных рабочих операций на простейшие составляющие параллельно с расчетом потребления ресурсов.

Отсюда, правильная организация учета затрат дает возможность выявить резервы их снижения. Учет позволяет своевременно отражать

затраты и контролировать ход выполнения плана по расходованию материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Он способствует соблюдению экономии, внедрению и управлению хозяйственным расчетом. На основании полученной информации осуществляется анализ деятельности предприятия, и руководство принимает необходимые управленческие решения.

Таким образом, основные сложности управления затратами включают в себя отсутствие использования при организации теоретических и практических аспектов управления затратами, что способствует организации процесса управления. Кроме того, сложность управления затратами связана с рядом различных видов затрат, что требует дальнейшего изучения их элементов классификации для дальнейшего обобщения с целью оптимизации управленческого учета. Управленческий учет является одним из основных инструментов управления затратами, который включает сбор, анализ, планирование и контроль данных о расходах организации.

Грамотно и осознанно поставленный управленческий учет способствует оперативному выявлению недостатков и в компании и дает решения для устранения сложностей [Райзберг, Лозовский, Стародубцева]. Для разработки эффективной системы бухгалтерского учета для менеджмента важно правильно интегрировать различные методы бухгалтерского учета [Жукова, Рожкова, с.283-286]. Важно сочетать бухгалтерские инструменты стратегического и оперативного управления. Примером такой взаимосвязи является учет целевых стандартных затрат [Жукова]. Особое значение имеет разработка схем учета затрат на административный учет, например, с использованием группы 30 счетов («Затраты на производство») [Замбрицкая, Калинина, Щепотьева, с.58-63].

Современные экономические условия для управления развитием механизма управления затратами требуют отдельного учета доли условно-постоянных и переменных затрат. Такое разделение связано с тем, что величина прибыли и порог рентабельности, при котором производство является не выгодным, но еще не убыточным, зависит от отношения этих затрат к их общей сумме. На практике не все предприятия ведут эту запись.

Поэтому другой сложностью в управлении затратами является невозможность точно измерить состав и группу затрат, которые оказывают существенное влияние на организацию. Еще одна сложность в управлении затратами – неоднозначное влияние затрат на финансовый результат хозяйствующего субъекта в целом, который выражается в бухгалтерской прибыли (убытке). Это зависит от используемой системы учета затрат, в которой отчетный период повлияет на конкретную статью затрат, то есть станет расходом [Ибатуллина].

На практике многие производственные компании сталкиваются с некоторыми трудностями в решении различных проблем управления, что делает невозможным создание эффективной системы управления производственными затратами. Первая проблема касается множества различных видов расходов. Компания нуждается в другом исследовании классификации затрат для дальнейшего обобщения и оптимизации. Вторая проблема, возникающая при создании эффективной системы управления затратами, заключается в сложности точного измерения состава затрат. Это оказывает существенное влияние на выполнение бухгалтерских операций.

Из вышесказанного следует, что современному бизнесу необходимо создать систему управления затратами. Чтобы внедрить такую систему, менеджменту следует радикально трансформировать всю систему управления

бизнесом: модернизировать рабочий процесс, перейти на прогрессивные информационные технологии, пересмотреть организационную и функциональную структуры компании.

Необходимо понимать, что управление затратами – это не просто расчет фактической стоимости продуктов (рабочей силы, услуг), а также способность генерировать данные о затратах, которые были бы полезны для службы контроля в рыночных условиях, чтобы компания могла принимать управленческие решения о вариантах контроля затрат. [Калимуллина, с.17-19].

Можно представить основные функции системы управления затратами. Координация и контроль затрат. Рационально использовать эту функцию для сравнения фактических затрат с запланированными, определения абсолютных и относительных отклонений и принятия мер по исправлению этих расхождений. Своевременная координация и контроль затрат позволят компании избежать серьезных сбоев в реализации запланированной стратегии экономических результатов.

Основой для принятия управленческих решений является учет в области управления производственными затратами организации. Прогнозы себестоимости производятся для определения общего объема трудовых, материальных и финансовых ресурсов, необходимых для продажи продукции и организации прибыли. Прогноз себестоимости продукции является основой для разработки программ экономического развития, а также для бизнес-планов компании.

Мотивация и стимуляция. Эта функция включает в себя изучение способов влияния на участников производства, которые могут привести их к покрытию запланированных затрат и поиску путей их снижения. Такие

действия могут быть мотивированы не только материальными, но и моральными факторами.

Следует помнить, что ни при каких обстоятельствах сотрудники не должны подвергаться наказанию за перерасход средств, так как в этом случае сотрудники будут пытаться поставить под сомнение уровень запланированных затрат, что приведет к переоценке. Эффективность контроля затрат обусловлена модификацией действий менеджмента для приведения фактических затрат в соответствие с запланированными.

Существует множество методов и систем контроля производственных затрат. Каждая система эффективна в определенных экономических условиях и зависит от целей, поставленных компанией.

Поэтому современные предприятия должны установить системы управления затратами, чтобы повысить свою прибыльность и избежать риска банкротства. Внедрение такой системы потребует дополнительных затрат, но такие преобразования определенно приведут к значительным улучшениям в управлении затратами в будущем.

2.3. ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ ОРГАНИЗАЦИИ И СПЕЦИФИКА ИХ ПРИМЕНЕНИЯ В РОССИЙСКИХ УСЛОВИЯХ

В современной рыночной экономике предприятия по всему миру должны постоянно совершенствовать процесс управления затратами, чтобы повысить уровень своей конкурентоспособности по сравнению с конкурентами. Процесс совершенствования управления затратами в бизнесе позволяет не только увеличить прибыль, но и лучше соответствовать и объединять интересы владельцев бизнеса и сотрудников, а также более

комфортные условия для сотрудничества с контраентами и различными внешними структурами.

С постепенным созданием и совершенствованием рыночной экономики и современной бизнес-системы углубленная реформа управления затратами стала важной и неотложной проблемой. Выживание – основополагающий принцип конкуренции: все больше компаний осознают важность управления затратами и принимают соответствующие меры по управлению затратами [Ковалева, с.95-98].

Однако из-за многих недостатков, связанных с традиционными методами управления затратами, трудно применять новые методы к требованиям современного управления бизнесом, их необходимо реформировать и модернизировать в более прогрессивные. Снижение себестоимости продукции, достижение наилучших результатов и обеспечение безопасности и роста активов стали важной проблемой, с которой как можно оперативнее необходимо заняться современным предприятиям.

Как указывает Жукова К.П. положительно зарекомендовали себя в зарубежной практике методы учета, такие как: стандарт-костинг «Standard cost»; директ-костинг «Directcosts»; система Just-in-time (JIT); ABC-костинг (activity based costing); таргет-костинг (Targetcosting); кайзен-кост (Kaisen – костинг); кост-киллинг «Cost-killing»; бенчмаркинг «Benchmarking» [Жукова].

Сущность методики «Standard cost» заключается в планировании затрат для обеспечения поставленных задач документировании затрат на использование ресурсов для производственных целей; отражении затрат на счетах бухгалтерского учета. Калькулирование при данном методе опирается на нормы затрат, а отклонения от норм по мере их возникновения показывают на счетах бухгалтерского учета производственный результат. Система

«директ-костинг» (Directcosts) разделяет затраты на косвенные и прямые, а также на постоянные и переменные.

Способ «точно вовремя» (Just-in-time) создан в конце 50-х гг. XX века в Японии. Цель JIT – постоянное улучшение качества и надежности процесса за короткое время от получения заказа до его выполнения, а также минимальность затрат от брака и их площадей. При этой системе действует принцип: производить продукцию только тогда, когда в ней нуждаются, и только в таком количестве, которое требуется покупателям.

Применение принципов JIT упрощает процесс учета производственных затрат и помогает менеджерам регулировать и контролировать расходы. Такое упрощение приводит к лучшему качеству производства, лучшему обслуживанию и лучшей оценке стоимости. Суть способа «точно вовремя» состоит в том, что все неиспользуемые в течение какого-то времени запасы являются непроизводительными расходами и составляют издержки производства.

Наибольшее распространение Target costing (таргет-костинг) получил на предприятиях, работающих на международных рынках в условиях жесткой конкуренции, и прежде всего в таких отраслях, как автомобилестроение и производство электроники.

Метод снижения затрат Cost-killing («убиение затрат») – это метод управления затратами, основанный на их минимизации в кратчайшие сроки без ущерба для деятельности предприятия, а также позволяет быстро сократить затраты предприятия.

Современная тенденция развития мирового производства – это производство небольших партий товаров, создание нескольких видов продукции, поскольку предпочтения покупателей не совпадают. С развитием

производства клиенты могут рассчитывать на производство специальных видов продукции, которые наилучшим образом соответствуют их уникальным потребностям.

Компании также должны гарантировать, что потребитель может получить идеальный продукт за короткое время с высокой эффективностью. В этом случае отрасль может производить дифференцированную продукцию, т.е. производить один или несколько видов продукции с коротким временем обработки. Кроме того, в некоторых случаях рекомендуется использовать собственные или технологические методы для учета производственных затрат.

Суть позаказного метода (или потоварного) заключается в том, что только прямые затраты или переменные (аналогично западной системе прямых затрат) учитываются для всего объема произведенной партии продукта.

Суть попроцессного метода, основанного на процессах, заключается в том, чтобы учитывать, как прямые, так и косвенные затраты с помощью элемента расчета (аналогично традиционной российской системе учета затрат) [Ибрагимова, Керимханов, с.148-150].

Примером метода, основанного на процессах, являются предприятия в различных секторах добывающей промышленности и тяжелой промышленности.

Для традиционных моделей управленческий учет ориентирован на обеспечение расчета себестоимости продукции и выполнение планово-контрольной функции. Соответствующие показатели финансовых затрат делятся в соответствии со счетами, полнотой включения затрат в себестоимость продукции и интерпретацией управленческих расходов.

Зачастую достаточно использовать инструменты учетной политики компании для определения затрат в такой системе. Для более подробного представления информации экономисты используют расширенный анализ в плане счетов и выбирают основу для распределения запасов и затрат. [Тан Чэнь, Жуньчжоу Ши, с.110]

Традиционные методы управленческого учета функционально ограничивают аналитиков и менеджеров компании финансовым учетом. Их цель – повысить конкурентоспособность путем «подталкивания» - увеличения объемов производства.

Однако использование этих методов имеет ряд недостатков. Неправильный выбор базы распределения затрат приводит к искажению фактических производственных затрат. Учет затрат, включенных в себестоимость продукции, приводит к недостаточному вниманию к информации о постоянных затратах фирмы. Некоторыми из основных недостатков традиционных подходов являются их сложность и тот факт, что они не позволяют быстро управлять затратами, поскольку реальная картина видна только в конце расчетного периода. [Жукова, Рожкова, с.283-286]

Попытки внедрить производственный процесс в механизмы бухгалтерского учета для облегчения вычислительного анализа привели к тому, что менеджеры отечественного бизнеса сместили свое внимание с попыток улучшить качество производственного процесса и устранить потери в попытках удовлетворить возможности и требования бухгалтерского учета.

В то время современные инструменты управления затратами имеют совершенно новый взгляд и подход к системе учета затрат. Можно считать, что управление затратами в рамках концепции «бережливого производства» имеет большое значение для отечественного бизнеса. Это очень актуальная

стратегическая концепция для организации бизнес-процессов в сферах производства, управления, работы и маркетинга. И внимание сосредоточено на таких технико-экономических показателях, как ритм производства и производства товаров.

Акцент руководства смещается на производственный процесс, а не на попытки соответствовать требованиям финансового учета. [Друри, с.736] Управленческий учет в системе «бережливого производства» означает комплексное управление стоимостью информационных и материальных потоков создания стоимости. Это отличает «бережливый» управленческий учет от традиционного подхода, который фокусируется только на внутренних возможностях компании.

Нужно иметь в виду, что эта концепция может работать в тех компаниях, где система бухгалтерского учета позволяет быстро увидеть соответствующие результаты в определенный момент времени. Это основная причина, по которой традиционные методы учета затрат не совместимы с концепцией бережливого производства.

В системе бережливого производства выделяют большое количество новых инструментов, каждый из которых является конкретным методом. Некоторые из них, например, методы целевого расчета затрат и калькуляции, претендуют на статус самостоятельных производственных концепций. Эти японские концепции имеют единую цель – снизить себестоимость продукции до приемлемого целевого значения. Целевые расчеты решают задачу на этапе планирования продукта, а расчеты дополняют результат на этапе производства.

Цены в этом методе составляют рынок, и поэтому бизнес подлежит управлению целевыми затратами на производство и целевой прибылью от

продаж. Это означает, что традиционная формула цены представлена по-другому: «Цена – цена = прибыль». При введении концепции «бережливого производства» следует еженедельно формировать внутренние отчеты о финансовых результатах, чтобы своевременно отражать доходы и расходы торговых потоков, рассчитывать их прибыльность и определять затраты, динамику использования запасов и общие финансовые показатели предприятия.

Комплексное использование обоих методов позволяет компании устанавливать ценовую политику, которая лояльна к потребителю, при этом делать ставки на высокое качество продукта, давая компании ценное конкурентное преимущество.

Также можно рассмотреть метод учета затрат по потокам (Value Stream Costing), который наиболее близок к экономному управлению затратами. Основной целью этого метода является снижение затрат за счет сокращения потерь, увеличения потока стоимости и постоянного улучшения производственных процессов при постоянном уровне затрат.

Предметом учета является совокупность производственных процессов – поток создания стоимости. Более того, стоимость конечного продукта оценивается с точки зрения целевой группы (потребителей) [Аксенова, Гасанова, с.9-12] Этот метод организует новую классификацию затрат: все затраты делятся на затраты внутри и вне производственных потоков, а также на материалы и конверсию (т. Е. расходы на поддержку бизнеса). До 90 процентов затрат считаются прямыми и связаны с производственным потоком.

Косвенные затраты (вне потока) не распределяются, чтобы избежать субъективности и некорректной информации из-за неправильно выбранной

базы распределения. Стоимость готовой продукции не рассчитывается, но можно определить среднюю стоимость потока, разделив общую текущую стоимость реализованной продукции. Запасы практически отсутствуют в идеальной идее «бережливого производства», потому что производство организовано по методу «вовремя». Этот принцип означает, что сырье поступает в необходимом количестве и точно во время сборки или производства готовой продукции.

На основании полученных данных менеджмент компании принимает решение о дальнейших заказах, выборе поставщика, пересмотре продукта, «мы делаем сами или покупаем», инвестициях в новые проекты и т. Д.

Таким образом, снижение эксплуатационных потерь позволяет каждой компании достичь своей цели создания высококачественного продукта в короткие сроки и с минимальными затратами. Это позволяет организовать производство по принципу вытягивания. [Жукова]

К сожалению, описанные системы управления затратами не адаптированы к отечественным механизмам учета. Требуется рассмотреть некоторые способы создания «бережливой системы» с учетом системы бухгалтерского учета, которая развивалась в отечественной практике и в соответствии с опытом компаний, создавших «бережливое производство».

Можно рассмотреть труд А. Ю. Соколова «Теория и методология управленческого учета целевых затрат». Эта технология учета может быть использована на предприятии, которое использует метод учета затрат потоков. Вышеуказанные инструменты основаны на расчете целевых затрат, которые связаны с предметом управленческого учета – потоком ценностей. Целевые затраты подвергаются корректировкам на протяжении всего жизненного

цикла продукта в зависимости от информации о фактических затратах, и любые отклонения должны своевременно отражаться в счетах.

В то же время должна быть достигнута цель «бережливого производства» - доведение фактически понесенных расходов до уровня фиксированных целевых показателей с учетом потребностей целевой группы. В своей методологии А.Ю.Соколов предлагает использовать скрытые тридцать счетов: например, счет 30 для фактических затрат по элементам (т.е. 30.02, 30.10, 30.70 и т. Д.), 31 для целевых затрат (аналогично статьям), 32 – для отражения возникающих отклонений, 34 – для реорганизации расходов по мере необходимости. Кроме того, 33 счета были предложены для возможности различных смет расходов в системе управленческого и финансового учета.

Также предлагается использовать группы счетов 20Ц-26Ц для планирования целевых затрат в отчетном периоде, которые впоследствии присваиваются счету 31. В контексте выбора нового объекта учета – потока стоимости предлагается преобразовать прямые и косвенные затраты по статьям во внутренние и внешние затраты. Поток. Например, счет 26 «Общие расходы» по 26.1 «Стоимость текущих затрат» и 26.2 «Расходы вне бюджета», аналогичные другим счетам.

Управление расходами и их анализ позволят выявить причины отклонений фактических данных от запланированных данных, которые зарегистрированы на счете 32. Цель компании – достичь нулевого показателя по этому счету, т.е. убедиться, что нет отклонений фактических затрат от запланированных.

Впоследствии, в сотрудничестве со всеми подразделениями компании, ожидается комплексный анализ производственных результатов, в котором обсуждаются перспективы совершенствования технологий, внутренние

информационные потоки и координация деятельности всех центров ответственности. Для выполнения всех поставленных задач целесообразно расширить список традиционных показателей различных центров ответственности и выделить такие группы, как «бизнес-процессы», «клиенты», «персонал», «партнеры», «конкуренты» и «инновации».

Рассмотрев, зарубежные методики управления затратами можно сделать вывод, что основой для долгосрочного успешного развития многих компаний является умение распознавать неэффективно используемые ресурсы и эффективно их устранять. Нынешние предприятия имеют возможность для достижения поставленных целей и принятия стратегического решения, применять одну из систем управления, либо модель управления, сформировавшуюся в результате объединения двух и более методов. При этом выбор должен быть обоснованным и эффективным. Важнейшим элементом для российских предприятий является внутренняя и внешняя среда, включающая в систему управленческого учета. Требуется постоянное совершенствование учетной системы, планирование методов и контроль, за объектами в соответствии с требованиями современного управления, что позволяет снизить риски на предприятиях, и укрепить их репутации и мировые позиции.

Суммируя все вышесказанное, мы можем прийти к заключению о том, что управленческий учет, основанный на инструментах «бережливого производства», уникален тем, что он не только позволяет оценить количество и стоимость используемых ресурсов, но также позволяет разработать полноценную экономическую программу. Эта программа поможет отечественным компаниям определить возможности для снижения производственных издержек, определить руководящие принципы и

процедуры для улучшения качества бизнес-процессов и повышения скорости производственного цикла, что позволит отечественным компаниям стать хорошим игроком на мировом рынке кризисного управления.

Определенно можно говорить о том, что любой из рассмотренных методов управления затратами не является неизменным, находящимся в стагнации. Изменения будут происходить под влиянием развития общества, а также бизнес-среды.

Активное использование прогрессивных технологий взаимодействия (обмен информацией, ее вовлечение с целью модернизации действующих процессов), новейших технологических возможностей позволяет бизнес-единицам выйти на новый уровень развития в том числе и в вопросе управления затратами.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕТОДОВ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ

3.1. ХАРАКТЕРОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ИССЛЕДУЕМЫХ ОБЪЕКТОВ

Руководствуясь решением Правительства РФ об определении отраслей экономики с наивысшим приоритетом в части развития на отечественном рынке с целью импортозамещения, а именно таких как сельское хозяйство, информационные и научные разработки, машиностроение и строительство были исследованы предприятия:

- сельскохозяйственное предприятие - АО «Сибирская Аграрная Группа»;
- научно-исследовательская компания - ООО «НИИМонтаж»;
- строительная компания - филиал «УСОК «Восточный» ФГУП «Спецстройтехнологии» при Спецстрое России»;
- торговая компания - ТОО «Даксин Казахстан».

АО «Сибирская Аграрная Группа» - это современный, включающий в себя несколько производств, холдинг. Мясное производство является основной и первостепенной отраслью, которой занимается АО «СибАгро» - производство здесь непрерывное – свиноводство, переработка и дальнейшая реализация мясных продуктов. Кроме того, компания занимается производством яиц.

При производстве компания непрерывно совершенствует как технологии производства, так и оборудование (в том числе и высокотехнологичные лаборатории), которое вовлечено в работу. Здесь ведется научная работа с генетикой для создания собственного высокопродуктивного племени. Процесс такой вовлеченности в

модернизацию позволяет производить экологически безопасную, отвечающую современным требованиям продукцию.

Сейчас в составе холдинга 12 производственных предприятий. Это семь свиноводческих комплексов – в Томской, Кемеровской, Новосибирской, Свердловской, Тюменской областях, в Красноярском крае и республике Бурятия; 4 мясокомбината в Томске, Кемерово, Новосибирске и Екатеринбурге и птицефабрика «Томская». Все направления находятся в постоянном динамичном развитии.

Уровень производства по видам продукции представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Уровень производства по видам продукции

Свинокомплексы	655 000 голов
	152 000 тонн свинины в год
Мясокомбинаты	16 000 тонн колбас и деликатесов в год
	3 300 тонн полуфабрикатов в год
	15 000 тонн бескостного мяса в год
Птицефабрика Томская	41 000 тонна мяса бройлеров в год
	104 000 000 яиц в год

Источник: составлено автором

С присоединением к холдингу новых предприятий в 2019 г. объемы производства свинины по году составят 240 тысяч тонн.

Предприятия холдинга территориально расположены в различных географических областях и находятся в зоне ветеринарного благополучия вне потенциальных очагов заболеваний животных. Особое внимание уделяется соблюдению требований биобезопасности.

ООО «Научно-исследовательский институт по монтажным работам» - предприятие с более чем 50-летним опытом работы в области сварочного

производства. В 1995 году ООО «НИИМонтаж» был аккредитован как научная организация Министерством промышленности, науки и технологий РФ, в 1996 году утвержден научно-техническим центром Госстроя России.

Организация осуществляет деятельность по следующим направлениям:

– аттестационная деятельность в системе НАКС, которая охватывает:

- а) аттестацию сварочных материалов;
- б) аттестацию сварщиков и специалистов сварочного производства;
- в) аттестацию сварочного оборудования;
- г) аттестацию сварочных технологий;

- инженерно-техническое проектирование в строительстве;

- научно-исследовательские разработки;

- выпуск широкого спектра порошковых проволок для сварки, наплавки и дуговой металлизации, изготовление оборудования для производства порошковых проволок.

Организационная структура ООО «НИИМонтаж» и бухгалтерской службы носит линейно – функциональный характер.



Рисунок 3.1– Организационно-управленческая структура организации

Источник: составлено автором

Из рисунка 3.1 видно, что руководящий сектор в организации разбит на

два отдела, во главе которых находятся свои руководители.

Филиал «УСОК «Восточный» ФГУП «Спецстройтехнологии» при Спецстрое России».

Филиал зарегистрирован в октябре 2013 г. по адресу: Российская Федерация 676470, Амурская область, п.Углегорск, площадка,3/2.

Цель создания филиала «УСОК «Восточный» ФГУП «Спецстройтехнологии» при Спецстрое России» – строительство и ввод в эксплуатацию объектов космодрома «Восточный».

В соответствии с организационно-правовой формой филиал «УСОК «Восточный» ФГУП «Спецстройтехнологии» при Спецстрое России» не является юридическим лицом, представляет структурное подразделение ФГУП «Спецстройтехнологии» при Спецстрое России», имеет отдельный баланс, лицевые и расчетный счета. Руководителем филиала «УСОК «Восточный» ФГУП «Спецстройтехнологии» при Спецстрое России» является И.о.начальника филиала И.А.Сироткин, действующий на основании доверенности предприятия от 11.10.2016 №164, подчиняющийся начальнику предприятия.

В силу того, что в исследовании рассматривается зарубежный опыт для сравнения имеет место исследование зарубежного предприятия.

Объектом исследования является «Товарищество с ограниченной ответственностью Даксин Казахстан (Daxin Kazakhstan)» (далее ТОО «Даксин Казахстан»). Предприятие располагается по адресу: 150000, Республика Казахстан, СКО, Петропавловск, Конституции Казахстана.

Вид деятельности – оптовая торговля зерном, семенами и кормами для животных.

ТОО «Даксин Казахстан» динамично развивающаяся перспективная оптовая торговая компания, стремительно вышедшая на рынок оптовой торговли. Активная клиентская база ТОО «Даксин Казахстан» насчитывает клиентов, среди которых имеются крупные крестьянско-фермерские хозяйства регионов Казахстана.

За время своей работы предприятие смогло организовать дилерскую региональную сеть, логистический центр и арендовать склады, которые отвечают сертификации условий хранения зерен, семян и кормов для животных.

Стабильные партнёрские отношения с крупными производителями и поставщиками агрохимической продукции дают возможность обеспечивать сельскохозяйственный сектор необходимой продукцией.

Все складские комплексы и агрохимические склады оборудованы железнодорожными и автомобильными рампами, что позволяет совершать загрузки на любые типы вагонов и автомобилей.

На рисунке 3.2 представим организационную структуру предприятия.

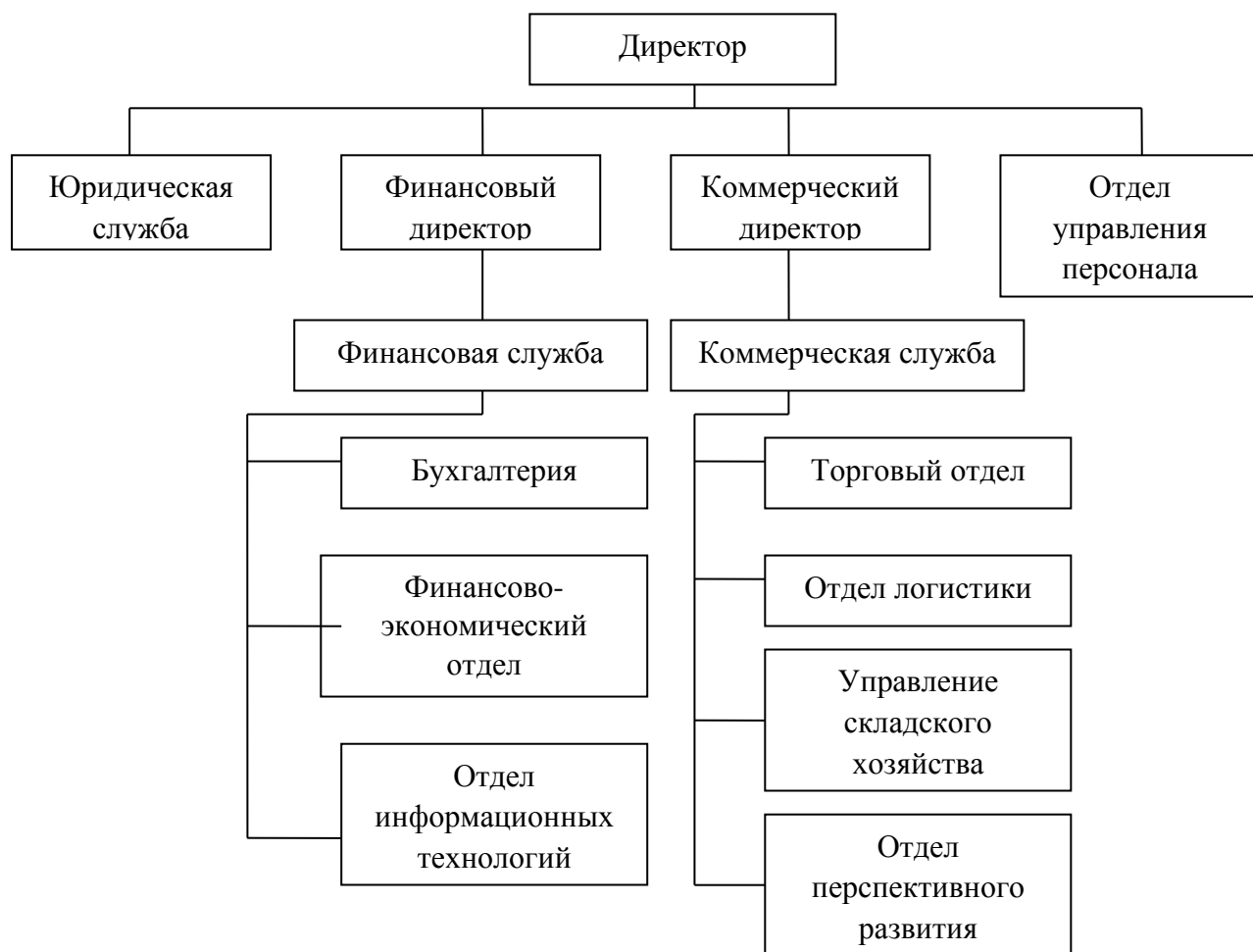


Рисунок 3.2 – Организационная структура управления ТОО «Даксин Казахстан»

Источник: составлено автором.

Организация процессов управления ТОО «Даксин Казахстан» построена на сочетании принципов линейно-функционального построения управленческих структур. Линейная структура управления ТОО «Даксин Казахстан»: нижестоящее звено (отдел, руководитель, работник) полностью подчиняется вышестоящему руководителю. Функциональная структура управления ТОО «Даксин Казахстан» выражается в том, что при каждом секторе созданы специализированные, по выполняемым функциям отделы. Количество иерархических уровней – 3.

3.2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА СТРУКТУРЫ И ДИНАМИКИ ЗАТРАТ ИССЛЕДУЕМЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Эффективность работы АО «Сибирская Аграрная Группа» характеризуется в основном текущими издержками производства и реализацию продукции, затраты отражают стоимость использованного оборотного капитала, амортизация, наемный труд и часть продукции компании в виде отчислений на социальные нужды и налогов (подходный налог, отчисления) и т. Д.) [Замбжицкая, Калинина, Щепотьева, с.58-63].

В операционной деятельности затраты необходимо покрывать за счет выручки от реализации продукции или оказания услуг. Сокращение производственных затрат необходимо в связи с тем, что это является важнейшим механизмом в процессе увеличения прибыли и роста рентабельности. Снижения затрат можно достигнуть за счет бережливого и рационального использования трудовых, материальных ресурсов, производственного оборудования, также увеличение производства, и стремление к снижению простоев и брака приведет к значительному сокращению производственных затрат.

К затратам производства необходимо относить все материальные, трудовые и денежные затраты, необходимые для производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Эти затраты классифицируются следующим образом:

- по экономическому элементу;
- по статьям калькуляции.

Объединение затрат по экономическим элементам включает их сочетание в зависимости от экономического содержания и по элементам калькуляции в зависимости от их местоположения. Однако эти две

классификации затрат и их анализ являются взаимодополняющими. Экономическая ценность оценки и расчета производственных затрат заключается в том, что они позволяют идентифицировать структуру производственных затрат по элементам, изучать их соотношение и отслеживать изменение уровня отдельных затрат в результате изменений в технике, технологии и организации производства [Замбрицкая, Калинина, Щепотьева, с.58-63].

Проводя анализ стоимости экономических элементов, первоначально определяют структуру этих затрат и скорость их изменения в отчетном году по сравнению с предыдущим годом. Следует также учитывать какую долю те или иные статьи затрат занимают в общем потоке затрат, чтобы избежать в перспективе некорректного использования источников возникновения этих затрат.

Для анализа затрат по экономическим элементам АО «Сибирская Аграрная Группа» составлена таблица 3.2.

Таблица 3.2

Структура затрат на производство в действующих ценах

Элементы затрат	Предыдущий год (2017)		Отчетный год (2018)	
	тыс. р.	% к итогу	тыс. р.	% к итогу
1. Сырье	1387277,0	28,8	1896726,0	28,0
2. Вспомогательные материалы	144508,0	3,0	196447,0	2,9
3. Топливо на технологические нужды	732174,0	15,2	1016103,0	15,0
4. Электроэнергия на технич. нужды	452792,0	9,4	629984,0	9,3
Материальные затраты	2716751,0	56,4	3739260,0	55,2
5. Основная заработная плата	462426,0	9,6	690950,0	10,2
6. Дополнительная заработная плата	57803,0	1,2	115158,0	1,7

Продолжение таблицы 3.2

7. Отчисление на соц.страхование	183044,0	3,8	284509,0	4,2
8. Возмещение износа (амортизация)	72254,0	1,5	176125,0	2,6
9. Общепроизводственные расходы	553948,0	11,5	657080,0	9,7
10. Общехозяйственные расходы	669554,0	13,9	900945,0	13,3
Производственная себестоимость	4715779,0	97,9	6564027,0	96,9
11. Внепроизводственные расходы	101156,0	2,1	209995,0	3,1
Полная себестоимость	4816935,0	100,0	6774022,0	100,0

Источник: составлено автором.

Для более структурного понимания уровня каждой статьи затрат в составе себестоимости ниже приведем диаграмму структуры затрат по экономическим элементам в 2017 г.

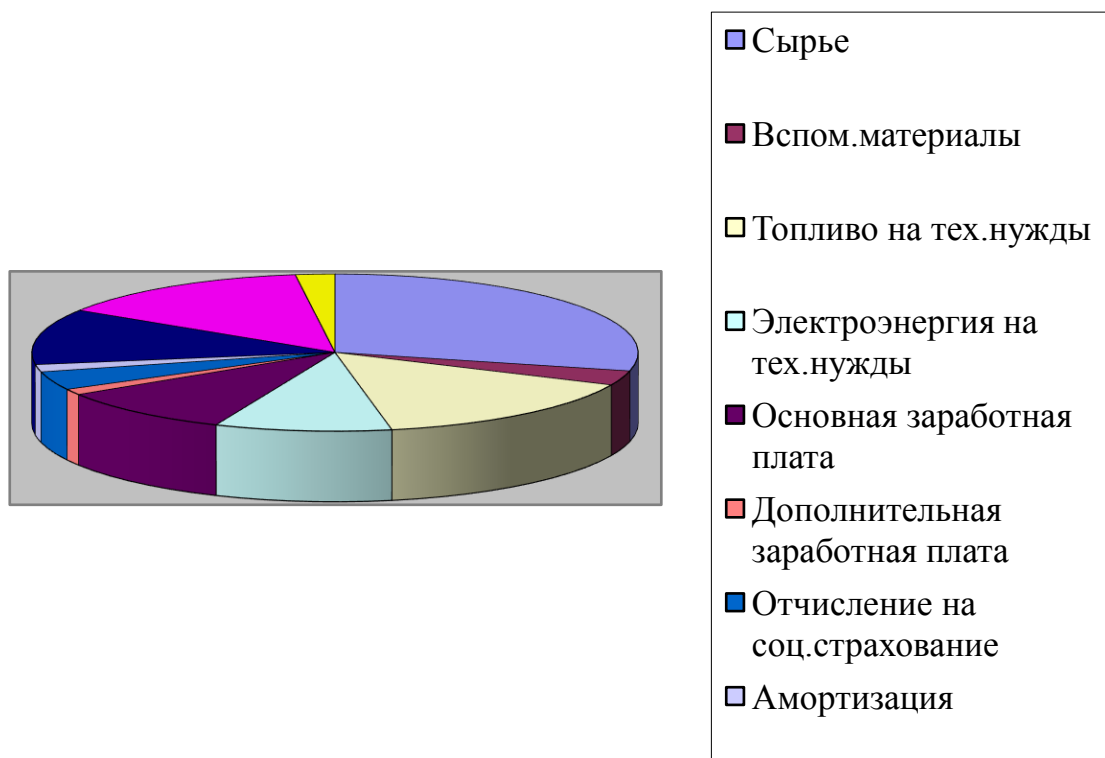


Рисунок 3.3 – Структура затрат АО «СибАгро» по экономическим элементам за 2017 г.

Источник: составлено автором.

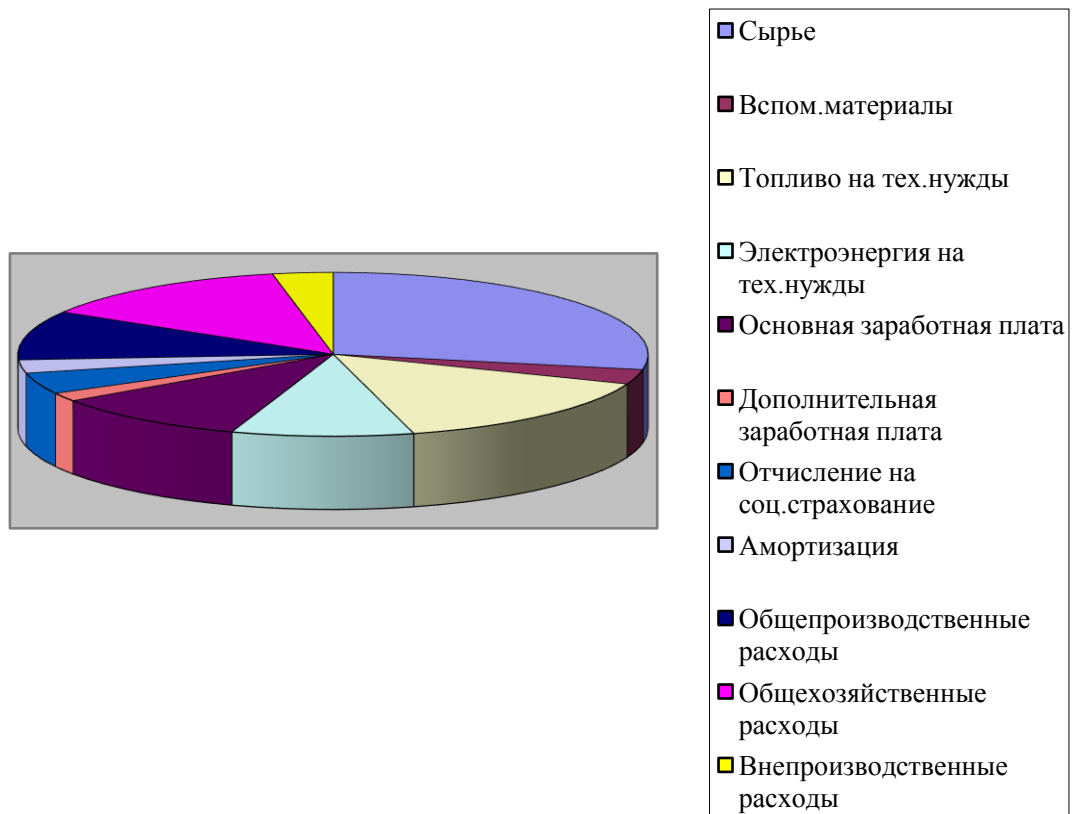


Рисунок 3.4 – Структура затрат АО «СибАгро» по экономическим элементам за 2018 г.

Источник: составлено автором.

Анализируя представленные диаграммы элементов затрат, приходим к выводу, что в целом структура затрат за рассмотренные периоды (2017-2018 гг.) принципиально не изменилась в рамках каждой статьи.

Так, в отчетном 2018 году материальные затраты снижены на 1,2%. В ходе такой оптимизации компании удалось повысить заработные платы работникам на 1,1%, что позволило улучшить социально-психологический климат работников, что, в свою очередь, привело к росту производительности труда и выработки на одного рабочего.

Также, за счет снижения общепроизводственных и общехозяйственных расходов соответственно на 1,8% и 0,6% предприятие смогло повысить

амортизационные отчисления, а также внепроизводственные расходы (расходы на рекламу и маркетинговые исследования).

Абсолютная количественная оценка себестоимости в действующих ценах выросла, но в сопоставимых ценах она понизилась на 1,2%, что является следствием соответствующего планирования производства, снижения материальных затрат, повышением производительности труда.

Рассмотрим основные финансово-экономические показатели деятельность ООО «НИИМонтаж» за последние три года, на основании отчетности за 2016-2018 гг.

Чтобы дать экономическую характеристику необходимо рассчитать ряд показателей, представленных в таблице 3.3, которые будут отражать экономическое состояние предприятия.

Таблица 3.3

Экономические показатели деятельности ООО «НИИМонтаж» за
2016-2018 гг.

Показатель	2016г	2017г	2018г	Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
				2018 г от 2016 г	2018 г от 2017 г	2018г к 2016г	2018г к 2017г.
Выручка, тыс. руб	33340,0	40560,0	36735,0	3395,0	-3825,0	110,18,0	90,57,0
Полная себестоимость реализованной продукции, тыс. руб	32121,0	39887,0	36947,0	4826,0	-2940,0	115,02	92,63
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб	1219,0	673,0	- 212,0	- 1431,0	- 885,0	-	-
Прибыль до налогообложения, тыс. руб	1040,0	552,0	2312,0	1272,0	1760,0	222,30	418,84
Чистая прибыль, тыс. руб	287,0	385,0	1662,0	1375,0	1277,0	579,09	431,69

Продолжение таблицы 3.3

Среднегодовая стоимость основных средств, тыс.руб	1966,5	2359,0	1732,5	- 234,0	- 626,5	88,10	73,44
Среднегодовая стоимость ОС, тыс.руб.	11482,5	9866,0	6901,5	-4580,5	-2964,5	60,1	69,95
Среднесписочная численность работников, чел.	30	29	30	0	1	100	103
Фонд заработной платы, тыс.руб.	2893,0	4485,0	4558,0	1665,0	73,0	157,55	101,63
Затраты на 1 руб. продукции/услуг, руб.	0,96	0,98	1,01	0,05	0,03	105,21	103,06
Производительность труда, тыс.руб/чел	1111,3	1398,6	1224,5	113,17	-174,12	110,18	87,55
Среднемесячная заработная плата, тыс.руб	8,04	12,89	12,66	4,62	-0,23	157,46	98,22
Фондоотдача, руб/руб	16,95	17,19	21,20	4,25	4,01	125,07	123,33
Фондовооруженность, руб/чел	65,55	81,34	57,75	-7,80	-23,59	88,10	70,99
Коэффициент оборачиваемости ОС, колич. оборотов	2,90	4,11	5,32	2,42	1,21	183,45	129,44
Период оборачиваемости ОС, дни	125,86	88,81	68,61	-57,25	-20,2	54,51	77,25

Источник: составлено автором.

По данным таблицы 3.3 можно сделать вывод, что за период 2016 – 2017 гг. наблюдается увеличение выручки от продаж на 21,7 %. Однако в период с 2017 по 2018 гг. выручка снижается на 9,43 % до 36735 тыс.руб.

В 2016 году полная себестоимость проданной продукции и услуг составила 32121 тыс. руб. В 2017 г. полная себестоимость приросла в отношении к 2016 году на 4826 тыс. руб., или на 15 %. Однако в 2018 г. этот показатель снизился на 7,4 % и составил 36947 тыс. руб.

Проанализируем состав, структуру и динамику затрат на производство. Представим исходные данные в таблице 3.4.

Таблица 3.4

Состав, структура и динамика затрат на производство

Элементы затрат	31.12.2016 г.		31.12.2017 г.		31.12.2018 г.		Отклонение 2018 г. к 2016 г.	
	сумма, тыс.руб	уд. вес, %	сумма, тыс.руб	уд. вес, %	сумма, тыс.руб	уд. вес, %	сумма, тыс.руб	уд. вес, %
Материальные затраты	28010,0	87,2	36245,0	90,87	33382,0	90,35	5372,0	3,14
Расходы на оплату труда	1773,0	5,52	1157,0	2,9	1105,0	2,99	-668	-2,53
Отчисления на социальные нужды	556,0	1,73	343,0	0,86	369,0	1,0	-186,0	-0,73
Амортизация	1773,0	5,52	2010,0	5,04	1951,0	5,28	178,0	-0,24
Прочие затраты	6,0	0,02	132,0	0,33	140,0	0,38	134,0	0,36
Итого затрат на производство	32121,0	100,0	39887,0	100,0	36947,0	100,0	4826,0	-
Прирост (+) или уменьшение (-) незавершенного производства	-	-	-	-	-	-	-	--
Производственная себестоимость продукции	32121,0	-	39887,0	-	36947,0	-	4826,0	-

Источник: составлено автором.

Структура затрат на производство дополнительно проиллюстрирована на рисунке 3.5.



Рисунок 3.5 – Динамика структуры затрат на производство продукции

Источник: составлено автором

Таблица 3.5 наглядно демонстрирует, что производство продукции в организации является материалоемким – динамика видна в уровне удельный вес материальных затрат составляет в 2016 году 87,21 %, а уже в отчетном 2018 году – 90,35 %. Увеличение удельного веса материальных затрат связано с их значительным перерасходом на 5372 тыс.руб., при общем перерасходе затрат 4826 тыс.руб.

В 2018 году, в соответствии с основным видом деятельности, филиал "УСОК "Восточный" ФГУП "Спецстройтехнологии" при Спецстрое России" выполнял строительно–монтажные работы на объектах строительства космодрома «Восточный», а также предоставлял услуги по предоставлению автотранспортной техники, машин и механизмов и реализацию товарно-материальных ценностей (в т.ч. сторонним организациям согласно заключенным договорам и контрактам).

Для наглядности вышеизложенной аналитики представим динамику выручки за период 2016-2018 гг. в таблице 3.5.

Таблица 3.5

Структура выручки по видам деятельности за 2016 - 2018 годы

Вид деятельности	2016 год	2017 год	2018 год	Изменение			
				Тыс. руб.		%	
				2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
Выручка от подрядных работ	0	0	485 554	0	485 554	0	0
Выручка от прочих видов деятельности	7012	361750	242 493	354738	-119 257	5159	67
Всего:	7012	361750	728 047	354738	366 297	5159	201

Источник: составлено автором.

Таким образом, выручка за 2018 год составила 728047 рублей, что связано с активизацией деятельности предприятия. Подрядные работы начались только в 2018 году.

Таблица 3.6

Структура затрат на производство и реализацию за 2018 год

Направления расхода	2016г	2017г	2018г	Изменение			
				Тыс. руб.		%	
				2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
Материальные	6137,0	333528,0	305 673,0	327391,0	-27855,0	5435,0	92,0
Расходы на оплату труда	128432,0	273211,0	428 727,0	144779,0	155516,0	213,0	157,0
Отчисления на социальные	38529,6	81963,3	108 215,0	43434,0	26252,0	213,0	132,0
Амортизация	27103,0	38211,0	41 305,0	11108,0	3094,0	141,0	108,0
Прочие затраты	291233,0	301921,0	310 970,0	10688,0	9049,0	104,0	103,0

Источник: составлено автором.

Исходя из данных таблицы 3.6, можно сказать, что в 2018 году материальные затраты снизились на 8%, расходы на оплату труда выросли на 57%, что связано с активизацией деятельности предприятия. Амортизация также выросла на 8%.

Приступая к целостному анализу себестоимости производимой продукции или оказываемых услуг, первое на чем стоит заострить особое внимание — это расчет базисных и плановых темпов роста, среднегодовых показателей.

Тенденция себестоимости продукции ТОО «Даксин Казахстан» представлена в таблице 3.7.

Таблица 3.7

Тенденция себестоимости продукции

Год	Себестоимость реализованной продукции и оказанных услуг, тыс. тенге	Темпы роста, %	
		базисные	цепные
2016	512697,0	100,0	100,0
2017	241356,0	47,1	47,1
2018	579269,0	113,0	240,0

Источник: составлено автором.

Среднегодовой темп роста – это средняя из темпов за исследуемый период, которая показывает, во сколько раз в среднем изменяется явление. Среднегодовой темп роста определим, используя цепные темпы роста [Камалиева, с.105-107]:

$$T_{\text{ср}} = {}^{3-1}\sqrt{1,0 * 0,471 * 2,40} =$$

$${}^3\sqrt{1 \times 1,1124 \times 1,1966} = 1,0632 = 106,32\%$$

Также определим среднегодовой темп прироста:

$$T_{\text{пр ср}} = 106,32 - 100 = 6,32\%$$

Показатель среднегодового темпа прироста позволяет увидеть изменение уровня процентов в рамках заданного периода. Используя вышеприведённые расчеты сделаем выводы:

-себестоимость реализованной продукции и оказанных услуг за три года в целом увеличилась на 106,32%;

-среднегодовой темп прироста составил 6,32%.

Отслеживание структуры себестоимости продукции, динамики в течение отчетного периода по отдельным элементам затрат и анализ статей затрат на фактически проданную продукцию является следующим не менее важным этапом углубленного анализа себестоимости продукции. Анализ структуры себестоимости реализации продукции начинается с определения удельного веса (в процентах) каждого элемента затрат к общей сумме и их изменений за отчетный период.

Анализ структуры затрат на реализацию продукции и оказание услуг ТОО «Даксин Казахстан» по элементам представлен в таблице 3.8.

Таблица 3.8

Анализ структуры затрат по элементам за 2016-2018 гг.

Статьи затрат	2016 год		2017 год		2018 год		Отклонение 2018/2016	
	тыс.тенге	%	тыс.тенге	%	тыс.тенге	%	тыс.тенге	%
-								
Сырье и материалы	405031,0	79	195498,0	81	457623,0	79	52592,0	0
Расходы на оплату труда	76905,0	15	33790,0	14	81098,0	14	4193,0	-1
Отчисления на социальные нужды	20508,0	4	9654,0	4	23171,0	4	2663,0	0
Амортизация основных средств	5127,0	1	2414,0	1	11585,0	2	6458,0	1
Прочие расходы	5127,0	1	0	0	5793,0	1	666,0	0
Всего	512697,0	100	241356,0	100	579269,0	100	66572,0	0

Источник: составлено автором.

В структуре затрат основная доля приходится на статью «сырье и материалы»: их доля за три года не изменилась и составила в 2015 году 79%. Это связано со спецификой деятельности оптового предприятия. Большая часть затрат приходится на покупку продукции у производителя.

Второй по значимости статьей является «расходы на оплату труда», а третьей – «Отчисления на социальные нужды». Принципиальных отклонений в структуре себестоимости нет, изменения удельных показателей не превышает 2%.

Анализируя все вышесказанное, необходимо сделать акцент, что отклонения 2017-2018 гг. по элементам затрат в абсолютных показателях демонстрируют только общие результаты вовлечения материальных, трудовых и финансовых результатов, а не корректировку себестоимости, так как они вызваны изменением в объеме и структуре производства продукции.

3.3. РАЗРАБОТКА ОПТИМАЛЬНЫХ МЕТОДОВ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Одним из показателей экономической эффективности материала является производительность материала [Друри, с.736]. Материалоотдача исчисляется делением стоимости выпущенной продукции на сумму материальных затрат. Показатель материалоотдачи характеризует оборот материала, т. е. какое количество производится с каждого рубля потребляемых материальных ресурсов (сырья, запасных частей, материалов, топлива, энергии и т. д.). Материалоотдачу рассчитывают по формуле.

$$MO = VP / MZ,$$

ВП - объем производства наличными,

МЗ – сумма материальные затраты.

Расчет материалоотдачи приведен в таблице 3.9.

Таблица 3.9

Изменение материалоотдачи за 2017-2018 гг. в сопоставимых ценах

Показатели	Ед. изм.	2017 г.	2018 г.
1. Объем товарной продукции (ВП)	тыс. р.	5360768,0	7480843,0
2. Материальные затраты (МЗ)	тыс. р.	1387277,0	1896726,0

3. Материалоотдача (МО)	–	3,9	3,9
-------------------------	---	-----	-----

Источник: составлено автором.

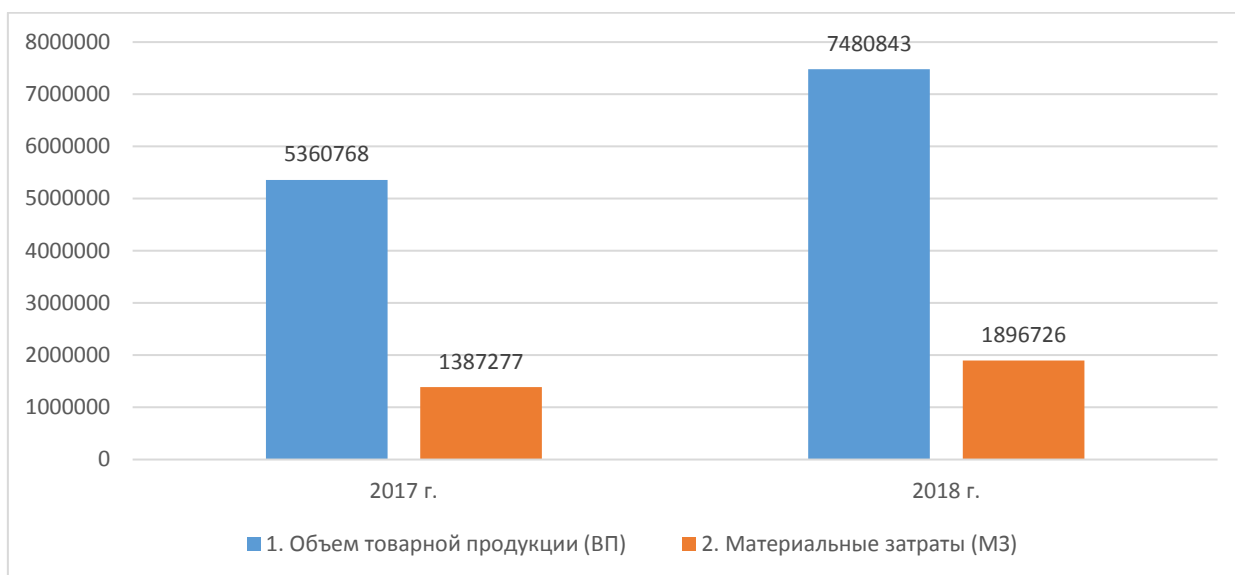


Рисунок 3.6 – Динамика объема товарной продукции и материальных затрат

Источник: составлено автором.

Как видно из таблицы 3.9, производство материалов в компании увеличилось по большей части за счет увеличения объемов производства. Кроме того, будут рассмотрены меры по дальнейшему повышению производительности материала и, как следствие, снижению производственных затрат.

Поэтому целесообразным будет внедрение мер по эффективному потреблению энергоемких ресурсов, которые имеют большое влияние на объем производства.

Причин увеличения энергоемкости производства несколько – это и повышение цен на энергоносители, и заметное увеличение производства. На протяжении всего отчетного года отделы инженерного характера изыскивают возможности снижения затрат на электроэнергию. Также немаловажно

уделять внимание снижению уровня брака, тем самым повышая производительность труда, что в свою очередь увеличит объем выпускаемой продукции. Соответственно можно ожидать положительной динамики в виде уменьшения энергоемкости производства на уровне 0,8-1%.

В отчетном периоде мы видим незначительный рост численности работников (на 2%), а среднегодовая заработная плата в текущих ценах увеличилась на 35% (в сопоставимых ценах - на 20%). Причиной стало увеличение производительности труда и выпуска на одного работника, что позволило увеличить объемы производства и рентабельность, и, отсюда чистую прибыль компании, что привело к увеличению заработной платы работников.

Издержки производства — это ключевой индекс экономической эффективности производства. Анализируя динамику издержек, менеджеры компании имеют возможность накапливать результаты этого анализа всех производственных ресурсов. В связи с этим, компания более точно планирует производственные затраты, разрабатывает стратегию и тактику развития бизнеса, имеет возможность определять резервы для повышения эффективности производства и как следствие увеличение рентабельности.

Возможны следующие способы оптимизации доходов и расходов для компании:

- 1) Экономия на сырье. Способы оптимизации затрат этого самого затратного элемента могут отличаться. Пересмотр договоров с поставщиками наиболее эффективен.

- 2) Анализ и оптимизация транспорта, телекоммуникаций, затрат на электроэнергию.

3) Сокращение численности работников и заработной платы. Необходимость некоторых отделов следует учитывать. Динамический аутсорсинг и внештатные расходы способствуют эффективности затрат.

4) Использование собственного капитала и активов предприятия. Это аренда свободных площадей, транспортных средств, сельскохозяйственной техники, открытых участков и земли.

Расчет целевого значения снижения себестоимости в хозяйствах осуществляется в четыре этапа: определение возможной цены продажи за единицу (элемент) конкретного товара или услуги; планирование целевых производственных затрат (за единицу и в целом); сравнительный анализ целевых и расчетных производственных затрат для определения степени необходимого (целевого) снижения себестоимости; переработку продукта и совершенствование производственного процесса для достижения целевого снижения затрат [Герасимова, с.192].

Такие модели, как «таргет-костинг» и «кайзен-костинг» приводят к снижению уровня отдельных статей затрат и себестоимости конечного продукта в целом до некоторого приемлемого уровня, но на разных стадиях жизненного цикла продукта и разными методами: «таргет-костинг» - на стадии планирования и разработки; а «кайзен-костинг» - на стадии производства [Жукова, Рожкова, с.283-286].

Оптимизация затрат на подготовку к производству показывает следующие преимущества системы целевых затрат: итеративный подход к разработке нового продукта посредством постепенного понимания нюансов целевых затрат защищает менеджеров от возможности использовать более дорогие технологии и заставляет их улучшать сельскохозяйственную продукцию.

Внедрение систем учета затрат «таргет-костинг» и «кайзен-костинг» создаст благоприятные условия для дальнейшего совершенствования процесса управления затратами на предприятиях сельского хозяйства, в том числе затратами на качество. Это позволит существенно повысить конкурентоспособность российской сельскохозяйственной продукции на внутреннем и внешнем рынках, осуществлять импортозамещение, увеличить экспорт зерна и другой сельскохозяйственной продукции.

Для ООО «НИИМонтаж» рекомендуется использовать «CVP» - анализ с целью управления затратами, который позволяет отыскать наиболее выгодное соотношение между переменными и постоянными затратами, ценой и объемом производства продукции.

Главная роль в выборе стратегии поведения предприятия принадлежит показателю маржинального дохода.

Потому что «CVP» - анализ - анализ поведения затрат, который основан на соотношении затрат, выручки, выпуска и прибыли. Это инструмент для управленческого планирования и контроля, который означает, что эти отношения формируют базовую модель финансовой деятельности и позволяют использовать результаты анализа для краткосрочного планирования и оценки альтернативных решений.

Целью анализа CVP является определение критического объема производства, при котором прибыль равна нулю.

Будем использовать одноступенчатый метод расчета прибыли на основании сумм покрытия, который предполагает отдельный учет постоянных и переменных затрат. Используя формы бухгалтерской отчетности предприятия за 2016 – 2018 гг., проведем оценку динамики показателей безубыточности, представленную в таблице 3.10.

Показатели безубыточности ООО «НИИМонтаж»

Показатель	2016г.	2017г.	2018г.	Абсолютное отклонение, 2018г. от 2016г.	Темп роста, 2018г. от 2016г.,%
Выручка от продаж, тыс.руб	33340	40560	36735	3395	110,18
Цена за единицу проданного товара, тыс.руб	146,05	181,32	162,03	15,98	110,94
Переменные расходы на единицу товара, тыс.руб	72,14	114,75	84,86	12,72	117,63
Переменные расходы на весь объем продаж, тыс.руб	10536	20806	13750	3214	130,50
Маржинальный доход, тыс.руб	22804	19754	22985	181	100,79
Постоянные расходы, тыс.руб	21585	19081	23197	1612	107,47
Прибыль от продаж, тыс.руб	1219	673	- 212	- 1431	-

Источник: составлено автором.

Проанализировав таблицу 3.10 сделаем вывод, что переменные расходы увеличились в 2018 году на 3214 тыс.руб., что составляет 13750 тыс.руб.

Маржинальный доход представляет собой вклад на покрытие, прежде всего, постоянных затрат. За анализируемый период наблюдается превышение суммы маржинального дохода, над переменными затратами организации, это является положительным аспектом. Сумма маржинального дохода в 2016 г. составила 22804 тыс.руб., а в 2018 году – 22985 тыс. руб, увеличение произошло всего на 181 тыс.руб.

Но постоянные расходы организации увеличились за анализируемый период на 1612 тыс. руб. и это привело к убытку от продаж в сумме 212 тыс.руб.

Используя данные отчетности, составим таблицу 3.11, где отразим

выручку, себестоимость, а также постоянные и переменные расходы в динамике за периоды 2016-2018 гг.

Таблица 3.11

Анализ динамики продаж, себестоимости, постоянных и переменных расходов и прибыли

Показатель	2016г.	2017г.	2018г.	Абсолютное отклонение, 2018г. от 2016г.	Темп роста, 2018 г. от 2016 г., %
Выручка, тыс.руб	33340	40560	36735	3395	110,18
Себестоимость, тыс.руб	32121	39887	36947	4826	115,02
В том числе:					
Постоянные расходы, тыс.руб	21585	19081	23197	1612	107,47
Переменные расходы, тыс.руб	10536	20806	13750	3214	130,50
Прибыль от продаж, тыс.руб	1219	673	- 212	- 1431	-

Источник: составлено автором.

По данным таблицы 3.11 можно сделать вывод, что за период 2016 – 2017 гг. наблюдается увеличение выручки от продаж на 21,7 %. Однако в период с 2017 по 2018 гг. выручка снижается на 9,43 % до 36735 тыс.руб.

В 2016 году полная себестоимость проданной продукции и услуг составила 32121 тыс. руб. В 2017 г. полная себестоимость увеличилась по сравнению с 2016 годом на 4826 тыс. руб, или на 15 %. Однако в 2018 г. этот показатель также снизился на 7,4 % и составил 36947 тыс. руб.

Рассматривая в разрезе затрат, отметим, что сумма постоянных расходов в 2016 г. составляла 21585 тыс.руб., а сумма переменных расходов 10536 тыс.руб. В 2018 г. постоянные расходы составили 23197 тыс.руб., а переменные расходы составили 13750 тыс.руб. В результате прибыль от

продаж в 2016 г. равна 1219 тыс.руб., что является наибольшей суммой за анализируемый период.

Далее произведем расчет основных элементов «CVP» - анализа: маржинальный доход; порог рентабельности; запас финансовой прочности. Отразим расчет показателей в таблице 3.12.

Таблица 3.12

Основные показатели анализа «затраты – объем – прибыль»

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абсолютное отклонение	Темп роста, %
				2018 г. от 2016 г.	2018 г. к 2016 г.
1 Выручка от продаж, тыс.руб	33340	40560	36735	3395	110,18
2 Переменные затраты, тыс.руб	10536	20806	13750	3214	130,50
3 Маржинальный доход, тыс.руб	22804	19754	22985	181	100,79
4 Доля маржинального дохода в выручке от продаж, тыс.руб	0,68	0,49	0,63	-0,05	92,65
5 Постоянные затраты, тыс.руб	21585	19081	23197	1612	107,47
6 Порог рентабельности, тыс.руб	31558	39178	37074	5516	117,48
7 Запас финансовой прочности, тыс.руб	1782	1382	-339	-2121	-19,01
8 Запас финансовой прочности в % к объему продаж, %	5,35	3,41	-0,92	-6,27	-17,25
9 Прибыль (убыток) от продаж, тыс.руб	1219	673	-212	-1431	-17,39
10 Прибыль от продаж в % к ЗФП	68,40	48,70	62,57	-5,83	91,48
8 Запас финансовой прочности в % к объему продаж, %	5,35	3,41	-0,92	-6,27	-17,25
9 Прибыль (убыток) от продаж, тыс.руб	1219	673	-212	-1431	-17,39

Источник: составлено автором.

Анализируя данные таблицы 3.12, видно, что маржинальный доход в 2016 году составил 22804 тыс.руб, а уже к 2018 году был равен 22985 тыс.руб, то есть увеличился на 181 тыс.руб. Рост этого показателя свидетельствует о прибыльности бизнеса.

Порог рентабельности имеет довольно высокие значения, так в 2016 году данный показатель составил 31558 тыс.руб, а уже в 2018 году – 37074 тыс.руб, то есть вырос на 5516 тыс.руб, это говорит о том, что при данных величинах предприятие не имеет ни прибыли, ни убытка, данный показатель характеризует критический объем продаж, при котором выручка от реализации продукции равна всем его затратам.

Запас финансовой прочности в 2016 году составил 1782 тыс.руб, в процентном соотношении данный показатель составил 5,35 %, то есть на столько процентов может снизиться объем реализации в 2016 году, чтобы предприятие имело возможность избежать убытка, а уже в 2018 году – -339 тыс.руб, по отношению к выручке – (-0,92)%, то есть по результатам 2018 года предприятие имело убыток.

Предприятия должны разрабатывать и реализовывать меры по снижению затрат и поддержанию определенного уровня доходов, в лучшем случае для их увеличения.

Систематическое снижение себестоимости является одним из основных способов повышения прибыльности компании. Поэтому разработка и реализация мер по снижению себестоимости коммерческих продуктов будет напрямую обеспечивать улучшение эффективных показателей эффективности организации, таких как прибыль и рентабельность. Существенные положения по снижению затрат состоят в сокращении непроизводительных затрат и убытков, включенных в «Прочие расходы».

Рассмотрим ряд мероприятий, позволяющих снизить себестоимость в Филиала «УСОК «Восточный» ФГУП «Спецстройтехнологии» при Спецстрое России», в рамках совершенствования финансового состояния. Данные мероприятия представлены в таблице 3.13.

Таблица 3.13

Мероприятия по повышению эффективности хозяйственной и финансовой деятельности Филиала «УСОК «Восточный» ФГУП «Спецстройтехнологии» при Спецстрое России»

Наименование мероприятия	Элемент затрат
Оптимизация расходов энергоресурсов, в т.ч.: - за счет рационального использования	энергия со стороны
Оптимизация расхода на сырье, за счет снижения цен	основное сырье и материалы
Оптимизация затрат на услуги сторонних организаций: - за счет снижения расходов на содержание Управляющей Компании; - обязательный аудит и др.	прочие
Оптимизация услуг промышленного характера, в т.ч.: - за счет снижения расходов на ремонт и содержание основных средств	капитальный ремонт
Оптимизация прочих расходов, в т.ч.: - штрафы, пени, неустойки; - финансирование мероприятий, безвозмездная помощь	прочие расходы

Источник: составлено автором.

Резервом для увеличения бухгалтерской прибыли может быть доход от продажи основных средств и других активов предприятия.

Для эффективного функционирования предприятия ТОО «Даксин Казахстан» в современных условиях необходимо использование процедуры контроля затрат.

При совершенствовании системы корпоративного бюджетирования рекомендуется использовать подход «снизу-вверх / сверху-вниз», при котором высшее руководство дает общие рекомендации по корпоративным целям, а руководители низшего и среднего звена готовят бюджет для достижения целей компании.

Для создания эффективной системы управления затратами предприятия ТОО «Даксин Казахстан» рекомендуется:

- 1) создание полноценной системы корпоративного управления через систему центров финансовой ответственности;
- 2) обеспечение информационной поддержки управленческой функции управляющей компании через систему бюджетов и контрольных показателей;
- 3) создать самоадаптирующуюся систему для координации бюджетов и контрольных показателей бизнес-единиц с целью максимизации прибыли бизнеса в целом;
- 4) создание основы для внедрения системы управления с помощью системы сбалансированных показателей, внедряемой в отделах.

Для настройки существующей системы управленческого учета и бюджетирования ТОО «Даксин Казахстан» предлагается реализовать следующие мероприятия по совершенствованию:

- 1) Создать четкую систему центров финансовой ответственности, структуры бюджета, назначать руководителей, которые будут нести ответственность за повышение эффективности конкретного центра финансовой ответственности, и соответствовать контрольным показателям для этого центра финансовой ответственности.
- 2) Ввести гибкую систему бюджетирования и механизм корректировки бюджетов в соответствии с результатами работы, разработать четкие правила для внесения корректировок.
- 3) Изменить форматы планов / бюджетов и управленческих отчетов в соответствии с общепринятыми принципами финансовой отчетности (бухгалтерского учета).

Создание системы контроля затрат в ТОО «Даксин Казахстан» поможет распространить принципы эффективного управления на внутренние бизнес-единицы, предоставляя информацию об отклонениях от стандартов расходования экономических ресурсов в их источнике и принимая решения на основе подробной информации о затратах.

Таким образом, ТОО «Даксин Казахстан» рекомендуется произвести внедрение системы управления затратами.

В таблице 3.14 представлен расчет эффективности внедрения системы.

Таблица 3.14

Расчет эффективности внедрения системы управления затратами

Показатель	До	После
Дополнительные издержки на внедрение системы управления затратами, тыс. тенге/год (оценки получены экспертным путем)	0,00	13380
Совокупные затраты, тыс. тенге/год	579269	521342
Экономия (резерв по снижению себестоимости 10%), тыс. тенге/год	57927	
Резерв на снижение прочих расходов (10%), тыс. тенге / год	36976	
Дополнительная прибыль до уплаты налога на прибыль за вычетом затрат на внедрение, тыс. тенге/год.	61523	
Чистая прибыль с учетом покрытия убытка 2015 года, тыс. тенге/год.	3188	

Источник: составлено автором.

Расчет денежных потоков по годам периода планирования для разработанных мероприятий представлен в таблице 3.15.

Таблица 3.15

Расчет денежных потоков по годам периода планирования

Наименование	2019 г.	2020 г.	Изменение, тыс. тенге
Чистая прибыль, тыс. тенге/год	-78335	3188	81523

Источник: составлено автором.

Произведем расчет чистого приведенного эффекта по формуле:

$$NPV = -IC + \sum_1^n \frac{P_k}{(1+r)^k}$$

где $P_1, P_2, P_k, \dots, P_n$ – чистый приток наличности (сальдо притоков и оттоков денежных средств, генерированных осуществлением проекта), за n -й период разбивки,

IC – величина первоначальных инвестиций,

r – величина дисконта.

$$NPV = -13380 + 57927 + 36976 = 81523 \text{ тыс. тенге.}$$

Таким образом, чистый приведенный эффект положителен.

Рассчитаем рентабельности инвестиций по формуле:

$$PI = \sum_1^k \frac{P_k}{(1+r)^n} : IC = \frac{\sum_1^k P_k V^n}{IC}$$

где P_k – чистый доход,

IC – стартовые инвестиции,

V^n – дисконтный множитель.

$$PI = 81523 / 13380 = 6,1.$$

Полученный индекс рентабельности инвестиций показывает, что проект следует принять, так как на каждый вложенный тенге приходится 6,1 тенге доходов.

Рассчитаем срок окупаемости инвестиций в таблице 3.16.

Таблица 3.16

Расчет срока окупаемости проекта

Год	Инвестиции, тыс. тенге	Чистая прибыль и амортизационные отчисления, тыс. тенге	Платежи и поступления нарастающим итогом, тыс. тенге	Срок окупаемости
2019 г.	-	-	-78335	1 год
2020 г.	-13380	81523	3188	2 год

Источник: составлено автором.

Полученные показатели эффективности свидетельствуют о возможности данного проекта вернуть вложенные средства и обеспечить прибыль.

Таким образом, на основе результатов рекомендаций, предложенных в главе 3, планируется система внутреннего контроля, основанная на создании центров финансовой ответственности. Внедрение рекомендованной системы внутреннего контроля позволяет нам оценивать эффективность центров затрат и подотчетности на основе показателя экономической эффективности и выступает в качестве механизма мониторинга и раннего оповещения о кризисных ситуациях, позволяя нам выявлять ограничения планирования и затрат и принимать управленческие решения. Показатели проекта по внедрению системы управления затратами показывают, что срок окупаемости проекта будет в течение 1 года, что позволит компании значительно сократить расходы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Изучение теоретических аспектов управления затратами показало, что управление затратами является средством достижения высоких результатов бизнеса для предприятия. Это не снижает затраты, поскольку применяется ко всем элементам управления. Практически каждая компания имеет резервы для снижения затрат до рационального уровня, что позволяет повысить экономическую эффективность и конкурентоспособность. Управление затратами можно рассматривать как функциональную область управления и как отдельную область в системе управления бизнесом. Эти два подхода не являются взаимно противоречивыми и могут быть интерпретированы как определение управления затратами, что позволяет напрямую переводить теоретическое и практическое развитие управления в управление конкретной компанией. С другой стороны, понятие «управление затратами» сужается, чтобы определить функциональные задачи соответствующей службы.

Установлено также, что в компаниях, которые внедряют инструмент «бережливого производства» в управленческий учет, работа по разработке перспективной экономической программе ведется успешнее, они имеют возможность комплексно анализировать количество, в натуральном и стоимостном выражении, используемых ресурсов. Также программа «бережливого производства» способствует отечественным компаниям определить резервы для снижения производственных затрат, определить руководящие принципы и процедуры для прогрессивного развития бизнеса и повышения скорости производственного цикла, что позволит отечественным компаниям стать хорошим игроком на мировом рынке кризисного управления.

Выявлено, что какой бы метод управления затратами не использовала компания – это не является статичным, он будет меняться с развитием общества и бизнес-среды. Поэтому необходимо дополнительно изучить и усовершенствовать методы управления затратами, разработать и обновить теоретические основы управления бизнесом. Широкое использование технологий обмена информацией, вычислительной техники и мультимедиа

получит дальнейшую выгоду от новых методов управления затратами, которые, несомненно, придадут бизнесу новой жизнеспособности.

В ходе анализа выяснилось, что компания должна искать способы снижения затрат. Также необходимо пересмотреть процедуру контроля затрат, включая другие затраты.

С этой целью различным компаниям был представлен комплекс мероприятий. Например, было рекомендовано ввести внутренний контроль на основе определения центров финансовых обязательств. Внедрение системы внутреннего контроля позволит своевременно отслеживать негативные изменения в затратах, четко выявлять ответственных за расходы и усиливать контроль над средствами и расходами компании. Показатели проекта по внедрению системы управления затратами показывают, что срок окупаемости проекта будет в течение 1 года, что позволит компании значительно сократить расходы.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Аксенова Е.А., Гасанова Х.Х. Система «Таргет-костинг» как инструмент повышения эффективности управления затратами предприятия / В сб. : Человек, общество, культура в XXI веке. – Белгород: ООО «Агентство перспективных научных исследований», 2017. – С. 9-12.
2. Герасимова Л.Н. Методы управленческого учета. – М.: Проспект, 2016. – 192 с.
3. Друри К. Управленческий и производственный учет. Вводный курс. - М.: Юнити-Дана, 2014. - 736 с.
4. Жукова Е.А., Рожкова М.Г. Проблемы управления затратами на предприятии // Молодой ученый. 2017. № 12 (146). С. 283-286.
5. Жукова К.П. Сущность и оценка применения зарубежных методов в системе управления затрат в России // VII Всероссийская научно-практическая конференция молодых ученых с международным участием «Россия молодая». – Режим доступа: <http://science.kuzstu.ru/wp-content/Events/Conference/RM/2015/RM15/pages/Articles/IEU/3/15.pdf> [дата обращения 22.02.2020].
6. Замбржицкая Е.С., Калинина Т.В., Щепотьева Е.Ю. Понятия «затраты», «расходы», «издержки»: сходства и различия // Экономика и политика. - 2014. - № 2 (3). - С. 58-63.
7. Ибатуллина Л.З. Методы учета затрат в сельском хозяйстве. – Режим доступа: <https://novainfo.ru/article/6672> [дата обращения 22.02.2020].
8. Ибрагимова А.Х., Керимханов Н.Р. О проблеме управления затратами // В сборнике: Экономическая наука сегодня: теория и практика Сборник материалов IX Международной научно-практической конференции. Редколлегия: О.Н. Широков [и др.]. 2018. С. 148-150.
9. Ибраева К.К. Проблемы управления затратами на предприятии // В сборнике: Молодёжь третьего тысячелетия Сборник научных статей. 2016. С. 171-173.

10. Калимуллина А.И. Проблемы управления затратами // Тенденции развития науки и образования. 2016. № 20-3. С. 17-19.

11. Камалиева Я.Р. Современные проблемы управления затратами предприятия // В сборнике: Международный молодежный симпозиум по управлению, экономике и финансам Сборник научных статей. 2017. С. 105-107.

12. Карпова Т. П. Концепция управленческого учета на основе движения продукта и нарастания затрат в среде контроллинга // Учет. Анализ. Аудит. – 2016. – № 01. – С. 90-98.

13. Керимов В.Э. Учёт затрат, калькулирование и бюджетирование в отдельных отраслях производственной сферы. - М.: Дашков и К, 2014. - 384 с.

14. Ковалева И.В. Проблемы интегрированного управления текущими затратами на предприятии // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. 2016. № 5-1. С. 95-98.

15. Коломеец Е.А. Оценка эффективности системы управления затратами // Наука и производство Урала. – 2015. - №11. – С. 165-169.

16. Кузьмина М.С., Акимова Б.Ж. Управление затратами предприятия (организации). – М. КноРус, 2015. – 320 с.

17. Кузьминская Т.П., Канурный С.В. Проблемы управления затратами в организации // В сборнике: Состояние и перспективы развития сельскохозяйственного машиностроения Сборник статей 11-й международной научно-практической конференции в рамках 21-й международной агропромышленной выставки "Интерагромаш - 2018". 2018. С. 348-351.

18. Лаптева Е.А., Сидоркина Н.А., Половинкина Т.Д. Актуальные проблемы в управлении затратами при производстве зерна // В сборнике: приоритетные векторы развития промышленности и сельского хозяйства Материалы II Международной научно-практической конференции. 2019. С. 193-196.

19. Липунова П.П., Ерицын Л.С., Шайхутдинова Д.Р. Зарубежные методы управления затратами: сущность, проблемы и перспективы внедрения

в деятельность отечественных предприятий // Новая наука: От идеи к результату. 2016. № 5-1 (84). С. 137-141.

20. Мазаева П.С. Сущность управления затратами на промышленном предприятии // Инновационная наука. 2015. № 8-1 (8). С. 34-37.

21. Минина Е.А., Нехайчук Д.В., Нехайчук Ю.С. Принципиальные основы построения моделей управления затратами в составе системы стратегического управления затратами (ссуз) предприятия // Фундаментальные исследования. 2019. № 3. С. 56-63.

22. Никитченко С.А., Маршалок М.С., Радько В.И. Управление производственными затратами предприятий // Актуальные вопросы современной науки. 2014. № 31. С. 250-256.

23. Ольховая Г.В. Управление затратами: проблемы соотношения с управленческим учетом и учетом затрат // Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета. 2018. № 4 (62). С. 137-143.

24. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. - 8-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2018 [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_67315/

25. Сизов А.С. Актуальные проблемы управления затратами на предприятии // Управление в России: проблемы и перспективы. 2017. № 6. С. 22-27.

26. Стасюк Т.П. Современные проблемы управления затратами экономического субъекта, обуславливающие необходимость формирования комплексной системы управления ими // В сборнике: Современные аспекты развития финансовой и кредитной системы Приднестровской Молдавской Республики Материалы международной научно-практической конференции. 2018. С. 186-191.

27. Тан Чэнь, Жуньчжоу Ши Особенности и проблемы управления затратами на китайских производственных предприятиях // Вектор экономики. 2019. № 11 (41). С. 110.

28. Тимченко О.В., Мартынова Т.А. Контроллинг как система управления затратами на предприятиях транспортной отрасли // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. - 2016. - № 2 (69). - С. 66-69.

29. Чудайкина Т.Н., Дяркина М.Н. Проблемы, возникающие при управлении затратами на предприятии // Аллея науки. 2018. Т. 5. № 6 (22). С. 469-473.

30. Шавкун Г.А. Подход к оценке эффективности функционирования системы управления затратами промышленного предприятия // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. – 2017. - №1. – С. 29-34.

31. Шаньшурова Е.А. Управление затратами как механизм повышения эффективности управления бизнесом // Студенческий форум: электрон. научн. журн. - 2018. - № 28(49). [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://nauchforum.ru/journal/stud/49/44142>

32. Шеремет, А.Д. Методика финансового анализа. [Текст] / А.Д. Шеремет, Е. В. Негашев. - М.: ИНФРА-М, 2015. -497 с.

33. Шиленков В.М., Скачко Г.А. Концептуальные подходы к проблемам управления затратами на предприятии // В сборнике: Наука Промышленность Оборона Труды XX Всероссийской научно-технической конференции, посвященной 150-летию со дня рождения С.А. Чаплыгина. В 4-х томах. под редакцией С.Д. Саленко. 2019. С. 155-159.

СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА КЛАССИФИКАЦИИ ЗАТРАТ

Признаки классификации	1. Казак А.Ю., Веретенникова О.Б., Марамыгин М.С. Денежное хозяйство предприятий.	2. Учёт затрат на производство и калькулирование себестоимости продукции (работ, услуг).
Экономическое содержание	Затраты на производство и реализацию продукции делятся па материальные, заработную плату, амортизацию и прочие.	Затраты на производство продукции (работ, услуг) подразделяются на экономические элементы и статьи калькуляции. Экономические элементы - средства труда, предметы труда и трудовые ресурсы, потребление: материальные, на оплату труда с соответствующими отчислениями на социальные нужды, суммы амортизации средств труда. В целях формирования информации, необходимой для выявления фактических затрат на изготовление и продажу отдельных видов продукции (работ, услуг), определения фактической себестоимости выпуска готового продукта, а также в целях планирования (прогнозирования) затраты группируются по <i>статьям затрат</i> (калькуляционным статьям).
Участие в хозяйственной деятельности	Производственные и коммерческие. Совокупность производственных затрат показывает производственную себестоимость товарной продукции, то есть затраты непосредственно производимые для обеспечения процесса производства. Коммерческие, или внепроизводственные, затраты включают в себя упаковку, транспортировку, маркетинговые исследования и рекламу, комиссионные торговым агентам и т. п., а прибавляя их производственной себестоимости товарной продукции, получают полную себестоимость товарной продукции.	По назначению затраты подразделяются на производственные, управленческие и расходы на продажи (коммерческие). <i>Производственные</i> затраты обусловлены изготовлением продукции, выполнением работ и оказанием услуг. К <i>управленческим</i> относятся затраты на содержание административных служб организации. <i>Затраты на продажи</i> связаны со сбытом продукции, работ, услуг.
1. По экономической роли в процессе производства	Основные и накладные. Основными называют затраты, непосредственно связанные с технологическим процессом производства, а накладные образуются в связи с организацией, обслуживанием и управлением им (к ним	Основные и накладные. <i>Основными</i> называются затраты, непосредственно связанные с технологическим процессом изготовления продукции, выполнением работ, оказанием услуг. <i>Накладные</i> затраты образуются в ходе обслуживания

2. Технологический (производственный) процесс	относятся общепроизводственные и общехозяйственные затраты).	производственного процесса, управления деятельностью производственных подразделений организации. Они состоят из комплексных общехозяйственных и коммерческих расходов.
Характер изменения в связи с выпуском продукции	Постоянные и переменные. Постоянными являются затраты, которые не изменяются с ростом или снижением выпуска продукции. Затраты, изменяющиеся пропорционально выпуску продукции, называются переменными.	По отношению к объемам продуктов труда затраты делятся на переменные и постоянные. К <i>переменным</i> относятся такие затраты, величина которых изменяется пропорционально объемам продукции (работ, услуг). К переменным, как правило, относятся расходы сырья и основных материалов, заработная плата производственных рабочих, иные аналогичные расходы.
Характер происхождения	Первичные и вторичные	
Форма присвоения к отдельным продуктам	Прямые и косвенные	
Однородность (состав)	Одноэлементные и комплексные	По составу затраты подразделяются на <i>одноэлементные</i> и <i>комплексные</i> . К первым относятся однородные виды затрат, такие, к, примеру, как заработная плата, амортизационные отчисления и пр. Комплексные включают несколько видов затрат. Например, в состав общехозяйственных расходов входят затраты материалов на общехозяйственные цели, заработная плата управленческого персонала, амортизация зданий и др. Группировка затрат по составу идентична их подразделению на элементы и статьи.
Периодичность возникновения	Постоянно возникающие и единовременные	В зависимости от периодичности возникновения затраты подразделяются на текущие и единовременные. К <i>текущим</i> относятся затраты на производство и продажи продукции в отчетном (плановом, анализируемом) периоде. <i>Единовременные расходы</i> связаны с подготовкой новых производств, освоением новой продукции, резервированием затрат на какие-либо цели (например, оплату отпусков, ремонт основных средств).

Эффективность (целесообразность)	Производительные и непроизводительные	По целесообразности расходования затраты бывают производительными и непроизводительными.
Возможность регулировать	Регулируемые и нерегулируемые	
Степень регулируемости	Нормируемые и ненормируемые	
Обязательность	Вмененные и альтернативные	По возможности и необходимости планирования выделяются: <i>планируемые затраты</i> , которые, как правило, соответствуют требованиям технологического (производственного) процесса и условиям продажи (сбыта) продукции, работ, услуг; <i>непланируемые затраты</i> , которые свидетельствуют о нарушении нормальных условий производственного процесса (потери от брака).

МОДЕЛЬ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ

