

**Троян О. М.**  
*магистрант направления подготовки «Менеджмент»,*  
**Бородач Ю. В.**  
*кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента*  
*ГОУ ВПО ЛНР «Донбасский государственный технический университет»,*  
*г. Алчевск, ЛНР*

## **СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ В ЛНР**

*В данной статье рассмотрены современные методы управления затратами предприятия в нашей республике и установлена необходимость индивидуального подхода к выбору систем управления затратами предприятий. Установлено, что формирование и усовершенствование механизма управления затратами зависит от правильно выбранной системы, стратегии и методов управления затратами и требует тщательного поиска научных подходов к выбору методов воздействия на процесс формирования затрат предприятия. По этой причине на сегодняшний день перед предприятиями стоит задача внедрения эффективной системы управления затратами и контроля за ними, что объясняет актуальность выбранного направления исследования.*

**Ключевые слова:** *управление затратами, методы, эффективность, элементы системы, контроль, планирование.*

**Постановка проблемы.** На современном этапе развития экономики предприятия управление расходами является главным аспектом экономической устойчивости, конкурентоспособности и эффективности предприятия.

Перспективы развития предприятия зависят от поведения затрат и управления ими. Способность систематически и целесообразно распоряжаться затратами в периоды ухудшения конъюнктуры рынка увеличивает возможности в выживании. Главной функцией экономического механизма предприятия является управление затратами, что подтверждает многочисленное количество научно аргументированных концептуальных систем, методов и моделей системы управления. Как результат — появляются отдельные случаи доведения до бесприбыльного уровня, а иногда — банкротства предприятий. В соответствии с этим, появляется резкая необходимость в определении сущности и характеристике составляющих каждого из процессов системы управления затратами, что в дальнейшем обеспечит возможность внедрения их на практике.

**Цель.** Исследование и обоснование современных методов управления затратами в нашей республике на предприятиях, идентификации их методов и принципов.

**Анализ последних исследований и публикаций.** В практике все больше наблюдается связь между современной системой управления затратами и эффективностью деятельности предприятия в целом. Данный аспект не остается без внимания со стороны известных ученых в сфере управления. Значительный вклад в исследование особенностей формирования системы управления затратами и ее составляющих внесли отечественные ученые: Голов С. Ф., Гордиенко В. Н., Грещак М., Давыдович И. Е., Загородний А. Г., Карпова Т. И., Кузьмин А. Е., Мельник О., Озеран В. А., Попов А. А., Садовская И. Б., Цал-Цалко Ю. С. и др. Они считают, что реальным направлением снижения расходов является разработка системы управления ими. Отдавая должное достижениям научных работников, мы считаем необходимым, на основании рассмотрения многочисленных публикаций по проблематике современных методов управления затратами, в рамках анализа существующих среди ученых подходов к сущности понимания управления затратами, осуществить попытку идентификации методов и принципов.

**Изложение основного материала исследования.** Для обеспечения эффективности деятельности предприятия требуется применение системно-ориентированного подхода в организации управленческого учета. Основной целью управления затратами предприятия является повышение эффективности всей системы управления предприятия и его конкурентоспособ-

ность на рынке. На данный момент в отечественной практике новых методов управления самыми распространенными системами управления затратами стали: Standardcosts, Directcosting, Just-in-Time (JIT), Kaizencosting, Targetcosting, Benchmarking, Lifecyclecosting (LCC), Функционально-стоимостный анализ (ФСА).

Рассмотрим эти методы подробнее и начнем с системы Standardcosts. Она появилась в 20 веке в США, ее основоположниками являются американские экономисты Г. Эмерсон, Т. Дауни и др. Этот метод является одним из эффективных инструментов в управлении затратами предприятия. Основные принципы этой системы заключаются в следующем:

- все произведенные затраты должны быть сопоставлены со стандартами;
- выявленные отклонения должны быть рассортированы по различным видам причин.

Главная цель системы Standardcosts — это нахождение затрат и отклонений в прибыли предприятия. Найденные отклонения анализируют для выяснения причин их возникновения, что позволяет оперативно управлять затратами.

Система Standardcosts имеет свои преимущества и недостатки. Преимуществом системы Standardcosts является нахождение и предотвращение негативных тенденций в процессе формирования затрат и прибыли предприятия. Недостатком в системе стандарт-кост является то, что стандарты невозможно установить на все производственные затраты, в результате чего контроль ослабляется, так как при выполнении предприятием значительного количества всевозможных заказов, продумать стандарт на каждый из заказов почти невозможно. Из этого следует, что для реализации системы стандарт-кост в современной практике необходимо предусмотреть выделение специальных бухгалтерских счетов учета отклонений. При отсутствии таких счетов применение системы стандарт-кост требует ведения параллельного учета и увеличения штата финансовых работников предприятия, что вряд ли уместно, несмотря на все аналитические достоинства данной системы управления затратами.

В современной практике аналогом этой системы управления затратами можно считать нормативный метод. Его характерной чертой является то, что этот метод сконцентрирован только на процессе производства продукции и не связан с ее реализацией, что затрудняет определение цен продаж.

Далее рассмотрим метод Directcosting. Его создал Д. Гаррисон в 1936 г. для решения стратегических задач управления на базе четкого разделения затрат на постоянные и переменные.

Директ-костинг определяет постоянные затраты как выплаты за каждый отчетный период в едином размере. Переменные затраты и их размеры, образовавшиеся в ходе производства, будут зависеть от масштабов производства. Чем больше будут увеличиваться масштабы с каждым месяцем, тем больше будут расти постоянные затраты. Но их список остается без изменений.

Система директ-костинг встречается 2-х видов: простая и развитая. В простой учитывают только прямые переменные затраты. А при развитой — еще и плюс косвенно переменные затраты. Система директ-костинг интересна тем, что с помощью нее возможно найти взаимосвязь между производством, затратами и прибылью. Такая взаимосвязь помогает отслеживать, какой товар приносит больше прибыли, а какой совершенно не окупается.

Система Directcosting относится к видам учета сокращенной себестоимости. Суть сокращенной себестоимости заключается в том, что проводится подсчет, сколько затрат было израсходовано на определенный товар. Оставшиеся затраты списываются в качестве расхода периода на снижение прибыли в том периоде, когда они были произведены.

Система Directcosting, также как и Standardcosts, имеет свои преимущества и недостатки. Основное преимущество состоит в том, что на основе информации можно принимать оперативные управленческие решения, что дает возможность снижения цен. Недостатком являются трудности при формировании отчетности в разделении затрат на постоянные и переменные.

Каждое предприятие стремится конкурировать на рынке и предоставлять потребителю качественный товар по низкой цене в кратчайшие сроки. Для этого компания «Тойота» разработала метод Just-in-Time (точно в срок). В современных условиях предприятия ориентированы на выпуск высококачественного и конкурентоспособного продукта при минимальных затратах на его производство.

ЛТ направлена на полную ликвидацию количества запасов, поэтому необходимые материалы поступают в нужном количестве в нужное место и в нужное время.

Применение системы JustinTime повышает эффективность производства за счет сокращения времени выполнения заказа, а также повышения надежности его исполнения.

Рассмотрим преимущества и недостатки системы Just-in-Time. К главным преимуществам относятся:

- сокращение денежных средств, которые требуются для управления запасами;
- уменьшение требований к размерам производственных площадей;
- повышение качества изделий, сокращение производственных браков, сокращение сроков производства;
- повышенный уровень производительности и эффективность использования оборудования.

Недостатком системы Just-in-Time можно считать ее неточное мелкосерийное или единичное производство. Целью введения этой концепции являются налаженные партнерские отношения с подрядчиками, покупателями и поставщиками. Перебои в системе обслуживания напрямую влияют на результативность и эффективность деятельности предприятия. В результате управленческие ориентиры в большей степени касаются сферы обслуживания.

Следующим мы рассмотрим метод Activitybasedcosting (ABC), который был разработан американскими учеными Р. Купером и Р. Капланом в конце 80-х годов. Это метод учета затрат по функциям, и возник он в результате поиска эффективных инструментов управления затратами и прибылью. Ориентирован он на увеличение точности расчета себестоимости продуктов. Позднее реорганизовался в эффективную модель управления бизнесом.

Сущность данного метода заключается в учете затрат по функциям, которые показывают финансовое состояние предприятия лучше, чем методы бухгалтерского учета. Предприятие рассматривается как набор рабочих операций, в ходе реализации которых необходимо затрачивать ресурсы.

Первоначально метод применялся для определения перечня и последовательности работ на предприятии. Это проводится путем разложения сложных рабочих операций на простейшие, одновременно с расчетом потребления ими ресурсов.

В достоинства этого метода входит разработка эффективной стратегии выбора изделий и потребителей, а также стратегии совершенствования конструкции изделий и производственного процесса по сравнению с традиционными методами.

К недостаткам отнесем то, что при рассмотрении и определении затрат по видам деятельности не подвергается сомнению необходимость этой деятельности. А также при использовании ABC преобладает платежный, а не стоимостный аспект.

Следующий современный метод — Targetcosting, который появился в Японии в 1960-е годы. На сегодняшний день этот метод распространен по всему миру, в особенности на предприятиях, которые работают в инновационных отраслях: автомобилестроении, производстве электроники, т. е. там, где японские предприятия ведут агрессивную маркетинговую политику, вытесняя конкурентов с их национальных рынков.

Targetcosting используется совместно с управленческим учётом, бюджетированием, планированием. Таргет-костинг используют на стадии проектирования нового изделия или модернизации устаревшего продукта. Он наиболее целесообразен для предприятий, стратегия развития которых предусматривает снижение затратной части.

Таргет-костинг — метод управления себестоимостью продукции, который предусматривает расчет себестоимости продукта, исходя из установленной цены реализации. Цена определяется с помощью маркетинговых исследований и является ожидаемой рыночной ценой продукта. Формула системы Targetcosting:  $\text{Цена} - \text{Прибыль} = \text{Себестоимость}$ .

Задача метода Targetcosting — это разработка изделия, сметная себестоимость которого равна целевой. Если невозможно добиться его целевой себестоимости, при этом не ухудшив качества, принимается решение о том, что продукт разрабатываться не будет. В основу идеи заложено понятие целевой себестоимости.

Преимущества системы Targetcosting:

- данный метод является стратегическим для любого предприятия, так как в его основе заложен принцип снижения затрат ещё в самом начале производственного процесса;
- система Target Costing ориентирована на внешнюю среду предприятия, что говорит о высокой конкурентоспособности продукции, выпускаемой с использованием данной системы.

На основании TargetCosting мы рассмотрим следующий метод Kaizencosting. Он создан в Японии во второй половине 1980-х г. Использование этого метода возможно почти в любой отрасли производства в совокупности с другими методами управления затратами.

Kaizencosting является системой постепенного снижения затрат на этапе производства продукции, в результате чего достигается необходимый уровень себестоимости и обеспечивается прибыльность производства. Используется этот метод параллельно с системой TargetCosting. При этом обе системы достигают одной цели — достижение целевой себестоимости. Targetcosting реализует свою цель на этапе проектирования нового продукта, а Kaizencosting — на этапе производства.

Если на этапе проектирования разница между сметной и целевой себестоимостью составила до 10 % — принимается решение о начале производства по прогнозу на уменьшение 10 % в будущем методами кайзер-костинга. Сокращение данной разницы получило название «кайзер-задачи», касающейся всего персонала предприятия.

Концепция кайзен-костинг предусматривает также наличие отдельных работников, основной задачей которых является техническое и организационное совершенствование бизнес-процессов предприятия.

Задача калькуляции системы Kaizencosting заключается в достижении установленного уровня уменьшения затрат, который регулярно изменяется в сторону его последующего снижения. В системе Kaizencosting исследования отклонений — это данное сравнение целевого уменьшения затрат с фактическими суммами их экономии.

Следующий метод — Benchmarking, его родиной является США. В 1972 году компания PIMS установила, что для того, чтобы найти эффективное решение требуется перенимать передовой опыт конкурентов. В 1979 году американская компания Херох запустила проект «Бенчмаркинг конкурентоспособности». Проект имел большой успех.

Benchmarking предусматривает сравнение состояния управления затратами на предприятии с предприятиями-лидерами для дальнейшего принятия решений в области управления затратами.

Бенчмаркетинговый анализ имеет следующие разновидности:

1. Внутренний Бенчмаркинг — сравнение эффективности подразделений внутри предприятия.
2. Бенчмаркинг конкурентоспособности — сравнение эффективности деятельности предприятия с «прямыми» конкурентами.
3. Функциональный Бенчмаркинг — сравнение эффективности определенных функций в предприятии по отношению к предприятиям в той же отрасли.
4. Общий Бенчмаркинг — сравнение эффективности определенных функций в предприятии по отношению к предприятиям из других отраслей.

Проблемы использования Benchmarking стали наиболее актуальными в условиях жесткой конкурентной борьбы и формирования конкурентоспособной бизнес-разведки. Исследованию методологии Benchmarking и решению этих проблем посвящены труды многочисленных иностранных и российских ученых, в частности А. В. Алексеевой, И. М. Волкова, Ю. П. Воронова, Д. А. Волошина, И. Н. Иванова, О. Е. Николаевой, Т. Шишковой и др.

Для определения стадии жизненного цикла товара разработан метод Lifecyclecosting (LCC). Впервые он был применен в США и Великобритании. По данному методу затраты предприятия сопоставляются с производством и продажей продукта за все время его выпуска, а после — с полученными доходами. Метод не определяет расходы в отношении деятельности фирмы за отдельные периоды.

Для LLC-анализа характерны периодические и временные затраты. К временным затратам относятся расходы на повышение квалификации коллектива, разработка новой документации, реорганизация или создание новых контактов с поставщиками, изобретения и т. д. К периодическим затратам включают расходы на обслуживание организации, закупку сырья, полуфабрикатов, складские услуги, оперативные расходы. Lifecyclo-costing имеет два направления:

- расчет стоимости продукта для покупателя — от приобретения до завершения эксплуатации. Данный коэффициент скептически значим для потребителя товаров длительного использования и применяется в качестве рекламного приема;

- анализ стоимости полного жизненного цикла продукта — от проектирования до снятия с изготовления. Стоимость жизненного цикла продукта была значимым для муниципальных структур показателем, таким образом, проект финансировался, отталкиваясь от полной стоимости контракта, а никак не от себестоимости определенного продукта. Планирование в разрезе стадий жизненного цикла продукта дает возможность более конкретно спрогнозировать основные рабочие операции и надлежащие им затраты.

Рассмотрим последний метод — это Функционально-стоимостный анализ (ФСА), который был введен в 1970 году Грампом Е. А., и стал одним из распространенных методов. ФСА — это метод системного анализа объекта (изделия, процесса, структуры), направленный на уменьшение затрат в сферах проектирования, производства и эксплуатации объекта при повышении (сохранении) его качества. Сущность его — рассмотрение объекта как совокупность функций, которые он должен выполнять.

Цель ФСА заключается в увеличении прибыли (дохода) предприятия, снижении себестоимости изделия и затрат на эксплуатацию, повышении качества и конкурентоспособности изделия. Функционально-стоимостный анализ — метод системного исследования объекта, направленный на повышение эффективности использования материальных и трудовых ресурсов.

Мы рассмотрели возможности методов управления затратами и условия их применения. Совокупность методов управления затратами предприятия и их сущность представлены в таблице 1.

Таблица 1 — Сущность и условия применения метода в нашей республике

Метод	Сущность и условия применения метода в нашей республике
<u>Standardcosts</u>	Плановая первоначальная стоимость операции, процесса или изделия, с учетом непосредственных затрат на материалы, прямых трудовых затрат и накладных расходов, рассчитанных согласно нормам (стандартам). Широко применяется в США, в Англии, Австралии, в Западной Германии и др. странах. Практика зарубежных компаний в области установления стандартов по отдельным расходам, расчетов ставок накладных расходов, использование отклонений от стандартов для управления предприятием, ведение учета и контроля расходов по принципу индивидуальной ответственности, охват нормированием и контролем полной себестоимости изделий имеют все шансы для использования теории и практики этого метода в нашей республике.
Directcosting	Упрощенный расчёт и управление себестоимостью накладных, а также постоянных затрат. Их суммарный объем накапливается непосредственно на отдельных счетах, вследствие чего можно проследить их воздействие на величину прибыли. Этот метод чаще используют на зарубежных предприятиях. В нашей республике директ-костинг применяют частично или выборочно из-за сложности учета затрат и аккумуляирования их на разных счетах. Большая часть руководителей доверяет только цифрам, а компания нуждается в анализе. Этот метод значительно сокращает время и силы на учет и как дополнение предоставляет аналитические информационные данные, которые являются весьма необходимыми на любых предприятиях.

Продолжение таблицы 1

Метод	Сущность и условия применения метода в нашей республике
Just-in-Time (JIT)	Повышение эффективности производства за счет сокращения времени выполнения заказа, а также повышение надежности его исполнения. Используется больше в Японии, частично в США, в России и др. странах. Внедрение этого метода на наших предприятиях помогает сокращать время выполнения заказа, сокращать капитальные затраты на содержание складских помещений для запасов, уменьшать объемы документации, сокращать потери от брака и уменьшать затраты на отправку изделий в цех на переработку.
Activitybasedcosting (ABC)	Учет затрат по функциям, которые показывают финансовое состояние предприятия лучше, чем методы бухгалтерского учета. Широко используется в европейских и американских компаниях. В нашей республике, в практике деятельности наших предприятий, система Activitybasedcosting обеспечивает точное вычисление себестоимости определенных изделий, что существенно повышает объективность оценки рентабельности продукции. Применение данного метода предоставляет вероятность повышения конкурентоспособности предприятия, так как при этом гарантируется доступ к оперативной информации абсолютно на всех уровнях.
Targetcosting	Управление себестоимостью продукции предусматривает расчет себестоимости продукта, исходя из установленной цены реализации. Цена определяется с помощью маркетинговых исследований и является ожидаемой рыночной ценой продукта. Этот метод используют в основном в Японии, в США, он набирает популярность в Европе в автомобилестроении, электронной и легкой промышленности. В нашей республике применить этот метод технически несложно, но проблема в другом. Для успешного внедрения этой системы на предприятии требуется тесное взаимодействие между разными подразделениями и работниками; коллектив должен быть единой командой, осведомленной и воспринявшей цель своей совместной работы, действующей как единое целое.
Benchmarking	Объективное регулярное сравнение собственной деятельности с предприятиями-конкурентами для улучшения собственных показателей и контроля за их осуществлением. В нашей республике этот метод пока остается мало востребованным, и на это есть свои причины. Недоступность информации для обмена опытом, отсутствие финансирования программ Benchmarking государством вызывает неразвитость инфраструктуры этого метода в нашей республике. К примеру, в Японии и США такие программы финансируются государством, так как благодаря такому обмену информацией выигрывает вся экономика.
Lifecylecosting (LCC)	Затраты предприятия сопоставляются с производством и продажей продукта за все время его выпуска, а после — с полученными доходами. Метод не определяет расходы в отношении деятельности фирмы за отдельные периоды. Распространен в производственной деятельности в США и в ряде других экономически развитых стран. Используется специалистами по управленческому учету затрат при планировании и анализе новых видов продукции. Время принятия инвестиционных решений, основанных только на капитальных затратах, миновало, поэтому можно увидеть увеличение расходов по владению собственностью, то есть LCC. Мы понимаем, что необходимо избавиться от большей части закупок оборудования. По этой причине мы задумываемся, а стоит ли проводить анализ LCC?
Функционально-стоимостный анализ (ФСА)	Рассмотрение объекта как совокупность функций, которые он должен выполнять. Метод ФСА применяется многими компаниями США, Англии, Франции и др. стран с развитой рыночной экономикой. Также он популярен в России и в нашей республике.

**Вывод.** В настоящее время для экономической устойчивости, конкурентоспособности и эффективности предприятия требуется применять современные методы управления затратами. В нашей республике, на наших предприятиях целесообразно использовать АВС-анализ, так как в результате внедрения в производство достижений научно-технического прогресса, полной автоматизации и механизации производства часть прямых затрат в себестоимости постоянно уменьшается. То есть становится понятным, что для предприятия характерным должен стать поиск путей управления не так прямыми, как накладными затратами. Эффективно и целесообразно это может быть осуществлено только с помощью АВС-анализа. Однако все же, каждое предприятие нашей республики должно самостоятельно выбирать метод, который будет эффективным для его вида деятельности.

Для решения проблемы оптимизации затрат и эффективности хозяйствования предприятий необходим индивидуальный подход к выбору существующих современных методов управления затратами.

### Список литературы

1. Абрютин М. С. Экономический анализ торговой деятельности : учебное пособие / М. С. Абрютин. — М. : «Дело и Сервис», 2000.
2. Керимов В. Э. Методы управления затратами и качеством продукции / В. Э. Керимов. — М. : Маркетинг, 2002. — 78 с.
3. Керимов В. Э. Современные системы и методы учета и анализа затрат в коммерческих организациях / В. Э. Керимов. — М. : Эксмо-Пресс, 2006. — 143 с.
4. Трубочкина М. И. Управление затратами предприятия / М. И. Трубочкина. — М. : ИНФРА-М, 2006. — 11 с.
5. Кузьмина М. С. Управление затратами предприятия (организации) : учебное пособие / М. С. Кузьмина, Б. Ж. Акимова. — М. : КноРус, 2015. — 320 с.
6. Лабзунов П. П. Управление ценами и затратами в современной экономике / П. П. Лабзунов. — М. : Книжный мир, 2013. — 288 с.

© *Троян О. М.*

© *Бородач Ю. В.*

*Troyan O. M. (master of the direction of training "Management")*

*Borodach Yu. V. (Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Management SEI HPE LPR "Donbass State Technical University", Alchevsk)*

### **CONTEMPORARY METHODS OF MANAGING THE COSTS OF THE ENTERPRISE IN OUR REPUBLIC**

*This article considers modern methods of managing the company's costs in our republic and establishes the need for an individual approach to the selection of cost management systems for enterprises. It is established that the formation and improvement of the cost management mechanism depends on the correctly chosen system, strategy and methods of cost management and requires careful search of scientific approaches to the choice of methods of influence on the process of formation of costs of the enterprise. For this reason, today the enterprises face the task of implementing an effective cost management system and controlling them, which explains the relevance of the chosen research direction.*

**Key words:** *cost management, methods, efficiency, system elements, control, planning.*