

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

Андреева О.Н., ст. преп.,
Синегулова А.А., студентка

Белгородский государственный национальный исследовательский университет

УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ В РАМКАХ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА

andreeva-ola@bk.ru

Общеизвестно, что снижение затрат выступает основным фактором, позволяющим предприятию повысить свою экономическую эффективность и конкурентоспособность выпускаемой продукции. Затраты, понесенные предприятием в процессе производства и сбыта продукции, определяют ее себестоимость. Величина себестоимости – один из показателей эффективности предприятия: чем ниже себестоимость (при прочих равных условиях), тем эффективнее производство. Следовательно, важнейшим условием развития и совершенствования предприятия является умелое управление затратами на производство и реализацию продукции – контроллинг. В управлении затратами предприятия могут применяться различные методы, выбор которых обуславливается целями управления и наличием условий для использования. Исследование таких наиболее популярных методов контроллинга, как метод «жизненного цикла» товара (LCC-анализ), метод сравнения с показателями конкурентов (бенчмаркинг), метод запланированных затрат, директ-костинг, стандарт-кост, таргет-костинг и кайзен-костинг, позволило выделить отличительные особенности применения данных инструментов управления. Именно эти особенности влияют на выбор метода управления затратами, так как данный инструмент должен соответствовать специфике производства. Выбор оптимального метода контроллинга выступает залогом эффективной деятельности предприятия.

Ключевые слова: контроллинг, методы управления затратами, эффективность производства.

Контроллинг выступает одним из основных элементов системы управления предприятием, его концептуальные основы зародились в средние века в области государственного управления, однако, широкое распространение началось только в первой половине XX века. Причиной развития контроллинга принято считать промышленный рост в США в конце XIX – начале XX века.

С точки зрения процессного подхода к изучению сущности контроллинга можно представить его как совокупность действий (выполнение функций, использование методов и т.д.), ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями организации, объединяющего цели, программы, средства и др. элементы для реализации её миссии на основании формализации процесса управления [2].

Таким образом, контроллинг является специфической концепцией, направленной на разработку оперативных и стратегических целей предприятия в настоящем и достижение их в будущем путем своевременного и эффективного взаимодействия функций системы управления в соответствии с изменяющейся внутренней и внешней средой деятельности хозяйствующего субъекта [1].

В процессе исследования сущности контроллинга нами выявлены основные его функции, к которым можно отнести: сбор и обработку информации на разных уровнях системы управления организации, необходимых для принятия управленческих решений и планирования ее деятельности; формирование системы стратегического и оперативного планирования и поиск необходимой информации; координацию управленческой деятельности по достижению поставленных целей; разработку методов контроля по реализации планов и его осуществление; обеспечение рациональности управления; анализ развития предприятия в условиях рыночной экономики.

При выполнении данных функций контроллинга в процессе управления затратами организации мы можем ответить на такие вопросы, как:

- Какие затраты понесла организация в ходе своей деятельности?
- Каковы причины возникновения этих затрат?
- Как распределяются затраты по видам и местам их возникновения?

В настоящее время в системе контроллинга существует множество методов управления за-

тратами. Некоторые организации используют один конкретный метод, другие – несколько одновременно. Тем не менее, их цель в контроллинге сводится к снижению затрат в процессе производства.

К наиболее популярным в практике российских предприятий методам управления затратами по мнению проф. Байдакова С.Л. и проф. Конопляник Т.М. можно отнести: метод «жизненного цикла» товара (LCC-анализ); метод сравнения с показателями конкурентов (бенчмаркинг); метод запланированных затрат; директ-костинг; стандарт-кост; таргет-костинг; кайзен-костинг.

Метод «жизненного цикла» товара (LCC-анализ) характеризуется тем, что затраты определяются относительно производства и продажи конкретного выпускаемого продукта в течение всего его жизненного цикла, а затем сопоставляются с соответствующими доходами. Затраты определяются по каждой стадии жизненного цикла продукта, не разделяясь на периоды. В LCC-анализе затраты делят на однократные и периодические. К однократным, например, относятся затраты на изобретение изделия, обучение персонала, создание документации, к периодическим – оперативные затраты, т.е. затраты, возникающие в определенном периоде. Для выявления результатов разработки и выведения нового продукта на рынок все затраты, произведенные по этапам жизненного цикла товара, аккумулируются.

Определение полных затрат нового продукта за жизненный цикл требует соблюдения следующих условий: затраты должны рассчитываться относительно всех подразделений орга-

низации; учет должен вестись по всем стадиям жизненного цикла и по всем потребляемым ресурсам; использование единой классификации состава и содержания затрат; использования соответствующих стадиям методов расчета [3].

Главным преимуществом данного метода выступает возможность определения затрат, понесенных при производстве конкретного вида продукции или осуществления вида деятельности на любой момент времени с учетом влияния инфляции и применения дисконтирования денежных потоков. Однако, данный метод трудно реализуем на предприятиях ввиду необходимости наличия ранней и точной информации о предполагаемых затратах, которую получить часто бывает затруднительно.

Метод сравнения с показателями конкурентов (бенчмаркинг затрат) заключается в постоянном сравнительном анализе по важным областям и показателям предприятия с фирмами-конкурентами. Здесь проводится анализ, выявление возможных причин отставания и поиск путей их устранения, разработка мероприятий по улучшению деятельности по всем исследуемым показателям, анализ слабых сторон конкурентов, изысканий методов обращения их в свою пользу [3]. Но часто отсутствие реальной сопоставительной базы является существенным препятствием для использования данного метода контроллинга.

В методе запланированных затрат при определении плановых (целевых) затрат упор делается на ранние фазы разработки продукта. Плановые затраты формируются таким образом (рис.1):

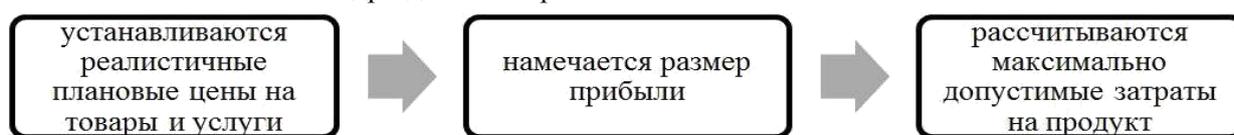


Рис.1. Этапы формирования плановых затрат

Этот метод позволяет вырабатывать долгосрочную конкурентную стратегию в области затрат на новую продукцию. Для уже выпускаемой продукции в центре внимания оказываются общие затраты – выявляются факторы их роста и возможности снижения. При разработке новых продуктов маркетологи задают целевые установки по величине затрат, ориентируясь на основных конкурентов. Таким образом, этот метод можно рассматривать как стратегическое средство управления затратами [3].

Директ-костинг основывается на делении затрат на постоянные и переменные. Суть метода заключается в том, что производственная себестоимость продукции учитывается и планиру-

ется только с переменных производственных расходов, находящихся в прямой зависимости от объемов производства. Постоянные же расходы не включаются в расчет себестоимости изделий, а собираются на отдельном счете и по окончании отчетного периода списываются на уменьшение прибыли в течение того периода, в котором они были произведены. В рамках данного метода используется CVP-анализ, или анализ точки безубыточности, который позволяет высчитать объем реализации (выручки от реализации), обеспечивающий безубыточность деятельности или планируемый финансовый результат при известных величинах постоянных и переменных затрат на единицу продукции.

Смысл метода стандарт-кост заключается в том, что в учет вносятся обоснованные нормы расхода (стандарты) ресурса на единицу продукции и отдельно отражаются возникшие отклонения от нормы. Основой метода служит четкое, твердое установление норм затрат материалов, энергии, добавочного времени, труда и всех других затрат, связанных с изготовлением продукции и полуфабрикатов. Установленные нормы нежелательно перевыполнять, их выполнение уже на 80% является хорошей характеристикой работы. Превышение нормы означает, что она была установлена неправильно.

В таргет-костинге на начальных периодах устанавливается адекватная в условиях рынка цена реализации продукта, затем на основании этой цены и желаемой величины прибыли рассчитывается целевая себестоимость, которую в дальнейшем должны будут обеспечивать все службы предприятия, и в первую очередь технические.

Кайзен-костинг часто используется параллельно с таргет-костингом. Главным отличием данных методов является то, что в кайзен-костинге достижение целевой себестоимости происходит не на этапе проектирования нового изделия, а в процессе производства изделия. Можно сказать, что кайзен-костинг предполагает постоянное, непрерывное и всеохватывающее снижение величины затрат.

Каждый метод является особенным, имеет определенные достоинства и недостатки. Проведя анализ вышеперечисленных методов управления затратами в контроллинге, можно выявить, что одна часть из них в зависимости от уровня принятия управленческих решений относится к оперативному управлению, а другая – к стратегическому. Васильева Л.Ф. предлагает следующую классификацию инструментов контроллинга в зависимости от временных периодов принятия управленческих решений (рис.2).



Рис. 2. Классификация методов управления затратами в системе контроллинга

Таким образом, при управлении затратами предприятия в рамках системы контроллинга в целях его успешной реализации необходимо обеспечить логическое согласование выбранных методов и инструментов управления затратами, применимых в рамках данной концепции, с отраслевыми особенностями и спецификой функционирования предприятия. Адекватность выбора метода управления затратами определяет качество принимаемых в дальнейшем управленческих решений, которые в итоге оказывают непосредственное влияние не только на эффективность управления затратами, но и деятельности предприятия в целом.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Беспятовых А.В., Трефилова С.А. К вопросу о понятии «контроллинг» // Управленец. 2012. № 3-4. С. 48-55.
2. Благирева Е.Н., Блинов А.О. Контроллинг – основы системного подхода // Экономика и управление: проблемы, решения. 2014. №6. С. 56-63.
3. Косухина О.В. Методы управления затратами организации в системе контроллинга // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2013. №3. С. 440-443.