

УДК 368:347.17



**Худякова Дарья Эдуардовна**  
магистрант кафедры  
финансов и финансовых институтов,  
Байкальский государственный университет,  
Иркутск, Россия

## УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА ФИНАНСОВУЮ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ

**Аннотация.** В условиях рынка на первый план в системе управления предприятия выходит принятие экономически обоснованных управленческих решений по оптимизации величины затрат. В статье содержатся базовые определения, связанные с управлением затратами, приводится их классификация и характеризуется непосредственно процесс управления затратами.

При динамично меняющихся условиях внешней среды на предприятиях постоянно возникают различные проблемы управления затратами, которые в статье подразделены на системные и информационные. Оценивается влияние данных проблем на финансовую результативность предприятия, разрабатываются рекомендации по их решению. Данные рекомендации могут быть применены в практической деятельности предприятий, поскольку включают в себя объективные решения, связанные с финансовым планированием и использованием ABC-метода для управления затратами.

**Ключевые слова:** затраты, классификация затрат, управление затратами, калькуляция, бюджетирование, центры финансовой ответственности

**Darya E. Khudyakova**  
Master's Student,  
Department of Finance and financial institutions  
Baikal state University, Irkutsk, Russia

## COST MANAGEMENT AND THEIR IMPACT ON THE FINANCIAL PERFORMANCE OF THE ENTERPRISE

**Abstract.** Under market conditions, the adoption of economically sound management decisions to optimize the magnitude of costs is coming to the fore in the enterprise management system. The article contains basic definitions associated with cost management, provides their classification and is characterized directly by the process of cost management.

Under dynamically changing environmental conditions, enterprises constantly experience various problems of cost management, which in the article are divided into systemic and informational. The impact of these problems on the financial performance

of the company is assessed, recommendations are developed for their solution. These recommendations can be applied in the practice of enterprises, since they include objective decisions related to financial planning and the use of the ABC method for managing costs.

**Keywords:** costs, cost classification, management of expenses, costing, budgeting, financial responsibility centers.

В российских рыночных условиях хозяйствования финансовая результативность предприятий определяется, главным образом и напрямую, политикой управления затратами. Главными целями управления затратами является их максимальное снижение, исходя из коммерческих целей экономического субъекта. Формирование обоснованного подхода к управлению затратами позволяет определить варианты их снижения и оценить возможности для повышения отдачи от использования ресурсов. Это, в совокупности, способствует повышению финансовой результативности предприятия.

Затраты представляют собой стоимостную оценку всех ресурсов, которые используются в ходе финансово-хозяйственной деятельности предприятия: материальных, трудовых, внеоборотных активов и прочих средств и предметов труда [7, с. 18]. Как правило, затраты связаны с формированием расходов, непосредственно относимых на производство продукции, выполнение работ и оказание услуг. Себестоимость же включает в себя и указанные затраты, и накладные расходы, которые косвенно связаны с деятельностью предприятия. С учетом обширного многообразия различных видов затрат предприятия существуют их классификационные признаки, приведенные на рис. 1.

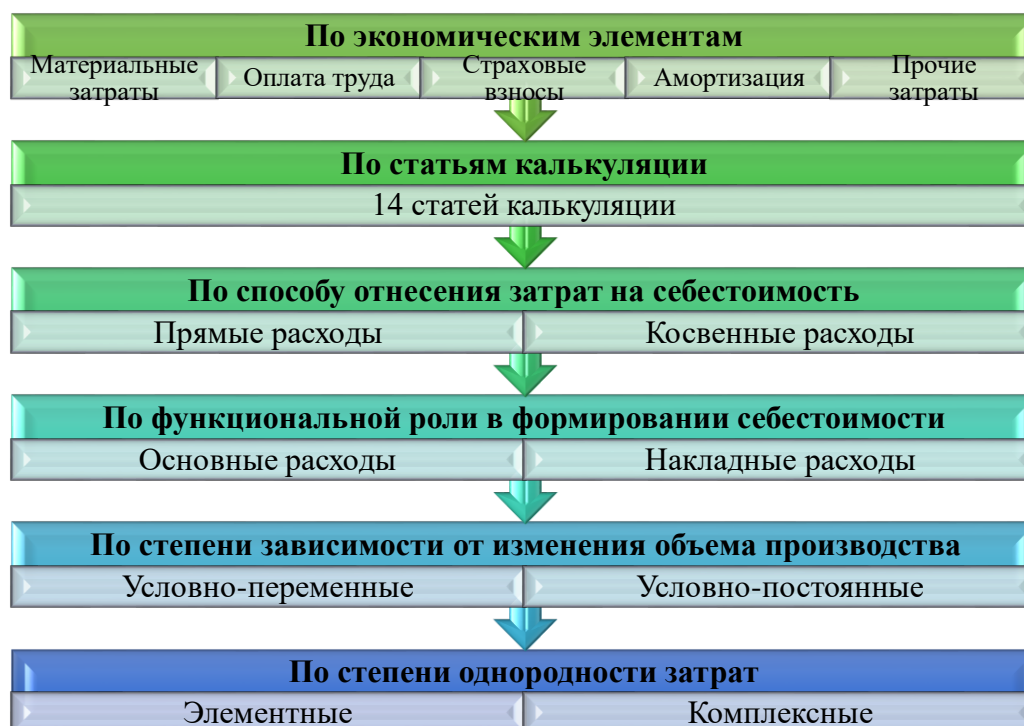


Рис. 1. Основные признаки классификации затрат предприятия\*

\* Составлено автором на основе [1, с. 11]

Особое значение в процессе управления и планирования затрат отводится трудоемкой процедуре – их калькулированию, т. е. исчислению величины затрат, которые приходятся на единицу продукции, работ, услуг.

Управление затратами является процессом по формированию затрат в разрезе отдельных видов при осуществлении контроля с целью оптимизации их величины. Важнейшие задачи управления затратами включают в себя:

- 1) определение роли и значения управления затратами как фактора, влияющего на финансовую результативность предприятия;
- 2) распределение затрат по основным бизнес-процессам и структурным подразделениям предприятия;
- 3) оценка уровня затрат в расчете на единицу продукции, работ, услуг;
- 4) формирование локальной нормативной базы по управлению затратами для принятия обоснованных управленческих решений;
- 5) построение системы управления затратами, исходя из условий и специфики деятельности предприятия.

Процедуру непосредственного управления затратами можно разделить на 5 ключевых этапов, приведенных на рис. 2.



Рис. 2. Процесс управления затратами предприятия\*

\* Составлено автором на основе [1, с. 31]

Система управления затратами определяет уровень финансовой результативности, которая характеризуется показателями прибыли и рентабельности.

Первая группа включает в себя различные виды прибыли: валовая, прибыль от продаж, до налогообложения и чистая прибыль. Вторая группа показателей определяется отношением различных видов прибыли к стоимостной оценке ресурсов, объему выпущенной и реализационной продукции, выполненным работ или оказанных услуг и к прочим показателям. В любом случае, прибыль определяется как разница между полученными доходами и понесенными расходами, поэтому решения, принятые в процессе управления затрат и формирующие уровень себестоимости, определяют величину финансового результата.

В процессе управления затратами важная роль отводится их научно обоснованному и систематизированному экономическому анализу. Данный анализ проводится, как правило, в процессе планирования затрат. На основе анализа затрат определяются цели их управления, обосновываются планы, принимаются текущие управленческие решения и дается оценка полученных результатов. Примечательно, что цель экономического анализа затрат в определенной мере соответствует цели системы их управления – выявление резервов снижения себестоимости продукции, работ, услуг и обоснование прогнозной величины затрат предприятия.

Несмотря на важную роль анализа затрат, в современных условиях деятельности российских предприятий возникает множество проблем. Первая группа проблем связана с отсутствием системного подхода к процессу управления затратами. Данные проблемы выражаются следующим образом:

1) отсутствие специализированного подразделения, ответственного за координацию и выполнение учетных операций, связанных с управлением затратами (как правило, данные функции выполняет бухгалтерия, на которую возложено множество других обязанностей в области бухгалтерского учета, при отсутствии подразделения по учету затрат проблема имеет острый характер);

2) ответственность за возникновение различных видов затрат закрепляется за работниками, которые не способны оказать на их величину какое-либо влияние (например, за бригадами, труд которых имеет исполнительный характер, либо по укрупненным подразделениям и т. д.);

3) отсутствие системы управленческого учета затрат, их экономически обоснованной классификации, распределения и методов учета в условиях ограниченности финансовых ресурсов;

4) не проводится анализ затрат с использованием научных методик;

5) несогласованные действия подразделений по реализации этапов управления затратами (слабая обратная связь, нерациональное распределение ответственности, недоработка должностных инструкций и др.) [6, с. 189].

Вторая группа проблем связана с неразвитостью информационного обеспечения в ходе принятия решения по управлению затратами:

1) распределение косвенных затрат предприятия не обосновывается экономически (не базируется на методах управления затратами) и является весьма трудоемким, что также связано с выбором базы распределения косвенных затрат, как отмечает М.Н. Головченко [2, с. 2];

2) контроль над уровнем затрат либо отсутствует, либо характеризуется низкой эффективностью (формальность процедуры контроля, не проводится анализ отклонений от планов и причин их возникновения);

3) неправильное применение классификации расходов и отсутствие ее актуализации (те или иные виды затрат неправильно классифицируются, например, косвенные относятся к прямым, переменные – к постоянным и т.д.).

Для обеспечения системности управления затратами необходимо проведение всего комплекса функций управления. Так, при наличии сложной структуры затрат следует организовать отдельное структурное подразделение или выделить его в составе бухгалтерии с распределением ответственности между работниками. Актуальным направлением является формирование центров финансовой ответственности (ЦФО), которые можно определить, как элемент финансовой структуры, выполняющий операции согласно установленному для него бюджету и обладающий для этого необходимыми полномочиями и ресурсами [8, с. 162]. ЦФО могут распределяться в зависимости от показателей и бюджетных единиц, как это продемонстрировано на рис. 3. Следует согласиться с мнением С. А. Карховой, которая в качестве центра затрат, например, в нефтедобывающем производстве, выделяет участки добычи нефти или крупные участки недр, предприятий и др. [3, с. 181].

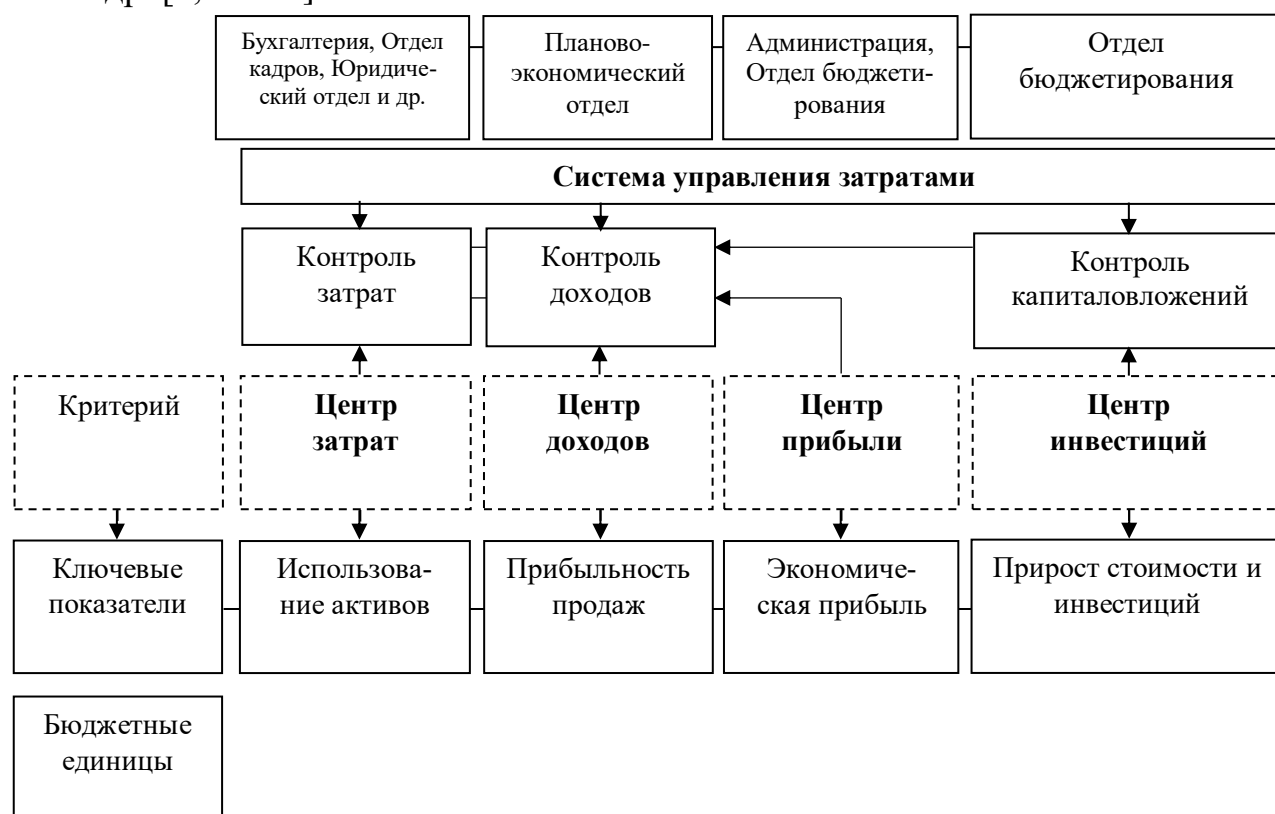


Рис. 3. Место системы управления затратами в формировании центров финансовой ответственности\*

\* Составлено автором

Формирование ЦФО неразрывно связано с развитием бюджетирования затрат, которое в ходе финансового планирования предприятия можно определить как комплексную систему, включающую: технологию планирования связанных

между собой показателей деятельности предприятия с установлением индивидуальной ответственности исполнителей и технологию управления затратами на основе выявления отклонений показателей и целей от предусмотренных норм или запланированных значений с целью принятия обоснованных управленческих решений по развитию предприятия [5, с. 46].

Для решения проблем в области информационного обеспечения системы управления затратами необходимо внедрение функционального учета затрат, т. е. по видам деятельности предприятия. Данный метод управления затратами получил название ABC. В основе ABC-метода заложено положение о том, что некоторые виды работы не связаны напрямую с физическим объемом производства и поэтому затраты на такие работы не зависят от данного объема. В качестве примера таких работ можно привести контроль технологических операций, наладка оборудования и др. Поэтому для каждого вида работы на предприятии существует индивидуальный, точный и присущий только ему фактор затрат, изменения которого влияют на объем используемых ресурсов [2, с. 229].

Рассмотренные проблемы в области управления затратами предприятия и пути их решения обобщены в табл. 1.

Таблица 1

## Некоторые проблемы управления затратами и возможные пути их решения\*

Проблема	Влияние на финансовую результативность	Возможное решение
Системные проблемы		
Отсутствие подразделения по управлению затратами	Снижается контроль затрат, возникает риск необоснованного завышения расходов	Образование подразделения, ответственного за формирование затрат и соответствующих должностных лиц. Бюджетирование затрат и построение финансовой структуры на основе образования ЦФО
Нерациональное распределение ответственности за затраты	Снижается контроль затрат, повышается риск хищения – убытков для предприятия	
Отсутствие управленческого учета и систематического анализа затрат	Невозможность обоснованного анализа затрат и управления финансовыми результатами	Модернизация бухгалтерского учета и интеграция управленческого учета затрат, исходя из особенностей деятельности
Несогласованные действия подразделений	Ошибки управления затратами приводят к искажению прибыли	Конкретизация и распределение полномочий по управлению затратами, формирование ЦФО
Информационное обеспечение системы управления затратами		
Распределение косвенных затрат не обосновывается экономически	Искажается величина затрат и, соответственно, прибыли	Внедрение функционального учета затрат с применением ABC-метода для выбора баз распределения расходов
Контроль над уровнем затрат отсутствует или характеризуется низкой эффективностью	Высокий риск необоснованного повышения расходов и снижения прибыли	Комбинирование образования ЦФО, исходя из особенностей деятельности предприятия, с применением метода ABC для экономического обоснования выбора базы распределения расходов
Неправильная классификация расходов и отсутствие ее актуализации	Искажается информация о величине затрат – прибыль определяется неверно	

\* Составлено автором

