

Огнев Д.В.

Канд. экон. наук, доцент, Зав. кафедрой
«Экономики, маркетинга и психологии управления»
Ангарской государственной технической академии,
г. Ангарск
8-916-177-53-69
odv1974@rambler.ru

Инструментальная база управления затратами

Аннотация. В данной статье рассматриваются существующая в настоящее время инструментальная база управления затратами. А именно: рассматриваются инструменты относящиеся непосредственно к управлению затратами, инструменты в рамках «Стратегического управления затратами», инструменты, берущие начало в «Японской системе производства», инструменты, модульно включающие в себя управление затратами и общеметодологические инструменты, которые используются в управлении затратами.

Ключевые слова. Управление затратами, инструментальная база управления затратами.

Pledge movable and real estate

The Summary. In given article are considered tool base of management existing now by expenses. Namely: tools concerning directly to management of expenses, tools in frameworks are considered? Strategic management of expenses?, the tools originating in? To the Japanese system of manufacture?, tools, модульно including management of expenses and общеметодологические tools which are used in management of expenses.

Keywords. Management of expenses, tool base of management of expenses.

Безусловно, одним из необходимых шагов для не только комплексного, но и системного понимания сущности управления затратами, является классификация существующих концепций, методов и инструментов. В работе предложена классификация, в соответствии с которой современные инструменты управления затратами разбиты на шесть тематических групп и охарактеризованы в соответствии с их функциональной направленностью.

Результатом работы является классификация наиболее значимых из существующих сегодня инструментов и систем инструментов управления затратами. Разработанная классификация позволит экономистам-практикам сократить время на изучение существующих инструментов и систем инструментов управления при выборе подходов, предлагаемых консультантами.

В связи с усиливающейся конкуренцией начинают исчерпывать себя экстенсивные способы увеличения прибыли – возможностей для повышения цен не предоставляет рынок, а тривиальные резервы сокращения затрат, как правило, уже исчерпаны. Для предприятий становится очевидной необходимость системной оптимизации затрат. На сегодняшний день для этого разработано достаточно большое количество различных инструментов и даже систем инструментов. Однако именно обширный перечень свидетельствует о необходимости классификации и систематизации существующих инструментов, которые позволят сократить время на изучение проблемы управления затратами, а также оперативно и осознанно выбрать подходящий инструмент. Именно здесь мы и столкнулись с проблемой. Монографии и пособия, описывающие отдельные методы и системы, представлены во множестве, а «путеводных» изданий, носящих справочный характер и позволяющих сориентироваться в этом многообразии, практически нет.

Известно, что система управления затратами предполагает выполнение определенных функций. Общепринятыми функциями управления любым объектом являются: планирование, организация, мотивация,

координация и контроль. Однако, учитывая специфику затрат, как объекта управления, функции управления затратами можно представить в виде цикла с обратной связью.

Принципиальным, на наш взгляд, следует считать выделение в качестве функции управления затратами не их сокращение, а именно оптимизацию. Поскольку выполнение любой деятельности генерирует в том числе и определенные затраты, безоглядное сокращение последних может привести в конечном счете к нежелательному сокращению главной количественной цели деятельности любого предприятия – прибыли. Под оптимизацией затрат будем понимать процесс, результатом которого станет целевое изменение прибыли, полученной на каждый затраченный рубль.

Необходимо четко определить не только роль и функции управления затратами, но и весь инструментарий приемов и методов, которые позволяют выполнять эти функции наиболее эффективным образом.

Прежде чем приступить к классификации, необходимо определиться с основными понятиями. В данной работе, базовыми будем считать следующие определения:

- Инструменты управления затратами –совокупность моделей и методов (способов и средств), используемых для решения задач управления затратами.
- Концепция управления затратами –система взглядов и способов управления затратами, она может включать в себя набор определенных инструментов, имеет, как правило, ярко выраженное личностное начало, означена фигурой основателя.
- Метод управления затратами – систематизированная совокупность шагов для выполнения определенной задачи управления затратами.

Проведем «инвентаризацию» инструментов управления затратами (табл. 1) как практических приемов, причем определенные методы и даже

концепции (которые сами включают в себя некоторые инструменты) будем рассматривать именно как инструменты управления затратами.

Таблица 1

Инструменты управления затратами

Инструмент	Краткая характеристика	Функции управления затратами				
		планирование	учет	анализ	контроль	оптимизация
А) Инструменты, относящиеся непосредственно к управлению затратами						
Директкостинг (Direct-costing)	Название, происходящее от английского directcosting – учет прямых затрат, не совсем точно отражает суть системы, так как лишь на начальном этапе практического применения данной системы учета в себестоимость включались только прямые затраты, а все виды косвенных относились непосредственно на финансовые результаты. Позднее директ-костинг трансформировался в учетную систему, в соответствии с которой себестоимость рассчитывается не только в части переменных прямых затрат, но и в части переменных косвенных затрат [3]		v	v		
Стандарт-костинг (Standart-costing) / Нормативный чет	Смысл системы стандарт-костинг заключается в сравнении плановых результатов деятельности предприятия с фактическими. Основная задача данной системы – учет потерь и отклонений в прибыли предприятия [1].	v		v	v	
Учет затрат по стадиям жизнен-	Этот подход впервые был применен в США в рамках	v				v

ного цикла про- дукции (Life-cycle costing)	государственных оборонных проектов. Наиболее важным показателем для государственных структур была стоимость полного жизненного цикла изделия – от проектирования до утилизации, так как проект финансировался исходя из полной стоимости, а не из себестоимости конкретного изделия. Данный подход позволяет вовремя принимать соответствующие управленческие решения					
Операционный анализ (Cost- valueprofit analysis)	Операционный анализ представляет собой инструмент для изучения взаимосвязи затрат, объема производства и прибыли. Операционный анализ позволяет сравнить различные варианты цен и получение прибыли, а также найти наиболее выгодное соотношение между постоянными и переменными затратами, ценой и объемом производства продукции			v		
Учет затрат по местам возникновения (Activity based costing)	Поиск новых методов получения объективной информации о затратах привел к появлению метода ABC, согласно которому предприятие рассматривается как набор рабочих операций, определяющих его специфику. Основным понятием, которое используется в ABC, является понятие «затратообразующих факторов» («cost-driver»). Под затратообразующим фактором понимается некоторый процесс (технологическая операция, сделка и т.д.), который приводит к появлению определенного вида затрат [4]		v	v		v
В) Инструменты, которые относятся, в том числе и к управлению затратами						
Функционально	Функционально-стоимостной	v				v

стоимостной анализ / Стоимостное проектирование (Value engineering)	анализ представляет собой метод системного исследования функций объекта, направленный на минимизацию затрат в сферах проектирования, производства и эксплуатации при сохранении или повышении его качества и полезности. На Западе функционально-стоимостной анализ известен как Value analysis или Value engineering					
Анализ затраты выгоды (Costbenefit analysis)	Анализ затраты-выгоды – аналитический метод, используемый в процессе принятия решений. Все положительные компоненты (денежные потоки и другие преимущества) помещаются по одну сторону баланса, все отрицательные – по другую, та сторона, которая «перевесит», и является определяющей [5]	v				v
Модель оптималь- ного объема заказа (Economic order quantity)	Цель модели оптимального объема заказа состоит в обосновании и выборе такого размера заказа в натуральных единицах, который обеспечивает минимальные совокупные годовые затраты по поддержанию необходимого уровня товарно-материальных запасов. При этом обычно предполагается, что компания расходует запасы с некоторой постоянной скоростью и возобновляет заказы по мере исчерпания запасов до нуля	v			v	
С) Инструменты в рамках «Стратегического управления затратами» («Strategic cost management»)						
Анализ цепочки ценностей (Value chain framework)	Цепочка ценностей представляет собой согласованный набор видов деятельности, создающих ценность для предприятия,	v				v

Таргет-костинг (Target-costing)	Основу концепции таргет-костинг составляет изменение взгляда на взаимозависимость цены, прибыли и себестоимости. Традиционный подход описывается формулой: $\text{Цена} = \text{Себестоимость} + \text{Прибыль}$ Создатели системы таргет-костинг изменили порядок действий в этом выражении, соответственно изменились и приоритеты составляющих: $\text{Целевая себестоимость} = \text{Целевая цена} - \text{Целевая прибыль}$	v				v
Кайдзен-костинг (Kaizen-costing)	Наряду с кайдзен необходимо отдельно выделить введенное Ясухиро Монденом понятие кайдзен-костинг. Целью кайдзен является усовершенствование деятельности компании или её отдельных подразделений с помощью внутренних резервов, без привлечения крупных инвестиций извне. Понятие же кайдзенкостинг носит более определённое значение. Оно означает обеспечение необходимого уровня себестоимости продукта и поиск возможностей снижения затрат до некоторого целевого уровня. Система кайдзен-костинг – важнейший и необходимый элемент японского управленческого учёта, в отличие от понятия кайдзен, которое можно рассматривать как своеобразную философию, стиль управления и взаимодействия персонала					v
Бережливое производство (Lean manufacturing)	Бережливое производство – концепция менеджмента, сфокусированная на оптимизации бизнес-процессов с максимальной ориентацией на рынок и учетом мотивации					v

	каждого работника. Бережливое производство составляет основу новой философии менеджмента. Целью такого производства является достижение минимальных затрат труда, минимальных сроков по созданию новой продукции, гарантированной поставки продукции заказчику, высокое качество при минимальной стоимости					
Точно в срок (Just in time)	Точно в срок (Just In Time, JIT) – наиболее распространенная в мире логистическая концепция. Основная идея концепции JIT заключается в следующем: если производственное расписание задано, то можно так организовать движение материальных потоков, что все материалы, компоненты и полуфабрикаты будут поступать в необходимом количестве, в нужное место и точно к назначенному сроку для производства, сборки или реализации готовой продукции. При этом страховые запасы, замораживающие денежные средства фирмы, не нужны	v	v			v
Е) Инструменты, модульно включающие в себя управление затратами						
Системы управления ресурсами предприятия (Enterprise resource planning systems)	Термин ERP-система (Enterprise Resource Planning – управление ресурсами предприятия) может употребляться в двух значениях. Во-первых, это – информационная система для идентификации и планирования всех ресурсов предприятия, которые необходимы для осуществления продаж, производства, закупок и учета в процессе выполнения клиентских заказов. Во-вторых (в более общем контексте), это – методология	v	v		v	v

	эффективного планирования и управления всеми ресурсами предприятия, которые необходимы для осуществления продаж, производства, закупок и учета при исполнении заказов клиентов в сферах производства, дистрибуции и оказания услуг					
Бюджетирование (Budgeting)	Бюджетирование представляет управленческий инструмент распределения (планирования) ресурсов, охарактеризованных в денежных и натуральных показателях для достижения стратегических целей бизнеса. Бюджетирование также можно представить как процесс анализа ранее принятых решений (контроль), через который предприятие оценивает целесообразность фактического использования активов	v	v		v	
Сбалансированная система показателей (Balanced scorecard system)	Сбалансированная система показателей (ССП) или Balanced Scorecard (BSC) - система управления, позволяющая руководителям переводить стратегические цели компании в четкий план оперативной деятельности подразделений и ключевых сотрудников и оценивать результаты их деятельности с точки зрения реализации стратегии с помощью ключевых показателей эффективности [2]	v				v
Реинжиниринг бизнес-процессов (Business-process reengineering)	Реинжиниринг бизнес-процессов – подход, основанный на исследовании бизнес- процессов и внесении изменений в способы функционирования предприятия. Отличительная особенность данного подхода в том, что он предполагает радикальные изменения в					v

	процессах посредством ухода от существующей практики и изобретения совершенно новых методов осуществления бизнес-процессов					
Г) Общеметодологические инструменты, которые используются в управлении затратами:						
Бенчмаркинг (Benchmarking)	Бенчмаркинг - метод, основанный на сравнении ключевых показателей и процессов с наилучшей практикой путем выявления операций, которые нуждаются в усовершенствовании, выбора предприятия, которое рассматривается как наилучшее, изучения опыта этого предприятия относительно выполнения выбранных операций					v
ABC- и XYZ-анализ	Идея метода ABC анализа строится на основании принципа Парето: «за большинство возможных результатов отвечает относительно небольшое число причин», в настоящий момент более известного как «правило - 20 на 80». Результатом ABC анализа является группировка объектов по степени влияния на общий результат. Основная идея XYZ анализа состоит в группировании объектов анализа по мере однородности анализируемых параметров (по коэффициенту вариации)			v		
Метод мозгового штурма (Brainstorming)	Оперативный метод решения проблемы на основе стимулирования творческой активности, при котором участникам обсуждения предлагают высказывать возможно большее количество вариантов решения, в том числе самых фантастических. Затем из общего числа высказанных идей отбирают наиболее удачные,					v

	которые могут быть использованы на практике					
--	--	--	--	--	--	--

В табл. 1 все инструменты управления затратами разбиты на 6 групп:

А) Инструменты, относящиеся непосредственно к управлению затратами. В данную группу вошли инструменты, основной сферой приложения которых является именно управление затратами. Безусловно, некоторые из них могут быть использованы и в других целях, например, СVP-анализ – для определения минимального объема производства продукции.

В) Инструменты, которые относятся в том числе и к управлению затратами. Сюда вошли инструменты, находящиеся «на стыке» нескольких направлений, например, функционально-стоимостной анализ помимо управления затратами решает еще и задачи управления качеством.

С) Инструменты в рамках «Стратегического управления затратами». В данную группу вошли три инструмента, составляющие основу разработанной Дж. Шанком и В. Говиндароджаном концепции «Strategic cost management».

Д) Инструменты, берущие начало в «Японской системе производства». В группу «D» входят инструменты, которые описаны в двух крайне популярных сегодня концепциях – японской «Кайдзен» (М. Имаи), и американской – «Бережливое производство». Как известно, концепция «Бережливое производство» была разработана Дж. Вумеком и Д. Джонсом на основе бенчмаркинговой информации, собранной в рамках исследований, проводимых американскими экономистами в Японии в 1980-х гг.

Е) Инструменты, модульно включающие в себя управление затратами. В данную группу включены системы управления различными аспектами деятельности предприятия.

Так, например, ERP-системы включают в себя различные модули – персонал, маркетинг, финансы, информационные технологии, затраты.

Ф) *Общеметодологические инструменты, которые используются в управлении затратами.* В группу «F» вошли универсальные инструменты, которые могут быть применимы практически во всех сферах (маркетинге, управлении персоналом, управлении качеством, логистике и т.д.).

Безусловно, вышеуказанные группы, за исключением «С», могут быть дополнены определенным набором инструментов. Необходимо отметить, что большинство концепций и методов управления затратами, о которых говорят в России, так или иначе базируются на зарубежных теории и практике управления затратами, преимущественно – на американских и японских.

Рассмотренные в табл. 1 инструменты являются базовыми при создании системы управления затратами, каждый из них, несомненно, может быть использован на любом предприятии. С помощью этих инструментов предприятие будет иметь возможность осуществить более тщательное выполнение функций управления затратами. Однако эффективное управление невозможно без учета следующих положений:

- выбор того или иного инструмента так или иначе связан с сопоставлением выгоды от его использования с затратами на его применение;
- построение системы инструментов управления затратами предполагает учет ряда факторов, оказывающих влияние на выбор составляющих данной системы;
- ни один из рассмотренных инструментов не может считаться универсальным для всех предприятий, и разработка универсальных инструментов или их систем не имеет смысла.

Список использованной литературы

1. Врублевский Н.Д. Управленческий учет издержек производства и себестоимости продукции в отраслях экономики. М.: Бухгалтерский учет, 2004.

2. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию /2-е изд., испр. и доп. М.: Олимп-Бизнес, 2003.

3. Керимов В.Э., Комарова Н.Н., Епифанов А.А. Организация управленческого учета по системе «директ-костинг» – Аудит и финансовый анализ, 2001, N 2.

4. Лебедев В.Г. Управление затратами на предприятии. СПб.: Бизнес-пресса, 2008 .

5. Попова Л.В., Головина Т.А., Маслова И.А. Современный управленческий анализ: Теория и практика контроллинга. М.: ДИС, 2006.