

## УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ В МАЛОМ И СРЕДНЕМ БИЗНЕСЕ

А. П. Радчук, В. В. Зазерская  
Брестский государственный технический университет  
Республика Беларусь, г. Брест, ул. Московская, 267.  
apradchuk@mail.ru,  
zazerskaya@mail.ru

*В статье рассматриваются подходы, которые существуют при классификации затрат. Описываются методики, которые используются при определении себестоимости. Предлагаются различные методы при управлении затратами в современных условиях в малом бизнесе, которые помогут повысить эффективность их работы.*

*Ключевые слова: затраты, малый бизнес, эффективность, спрос.*

## COST MANAGEMENT IN SMALL AND MEDIUM BUSINESSES

A. P. Radchuk, V. V. Zazerskaya  
Brest State Technical University,  
Republic of Belarus, Brest, Moskovskaya St., 267.  
apradchuk@mail.ru  
zazerskaya@mail.ru

*The article examines the approaches that exist in classifying costs. It describes the methods used to determine the cost price. It offers various methods for managing costs in modern conditions in small businesses, which will help improve their efficiency.*

*Keywords: costs, small business, efficiency, demand.*

В современных условиях эффективная работа предприятий малого и среднего бизнеса во многом зависит от грамотно принимаемых управленческих решений на основе полученной информации о факторах внешней и внутренней среды, с использованием данных, полученных на основе финансового и управленческого учета. К сожалению, изучение практики деятельности предприятий показывает, что в большинстве случаев не происходит деления бухгалтерского учета на финансовый, производственный и управленческий учет, а управление затратами не становится языком бизнеса. Объединяя и анализируя информацию, полученную от маркетологов о спросе, емкости рынка, складывающихся ценах, с информацией от финансовых менеджеров о затратах, их природе возникновения и структуре, руководство компаний в значительной степени снизило бы риски при принятии важных управленческих решений.

Целью управления затратами является максимизация прибыли в складывающихся условиях. В основе лежит использование системного подхода для определения реальных затрат, понимания природы, подготовка и анализ причин

их возникновения и на этой основе – разработка рекомендаций по совершенствованию их структуры, поиску путей их снижения. Использование такого подхода позволило бы повысить конкурентоспособность товара, обосновать цены, рационально распределить ресурсы. Применение предлагаемой методики дает возможность получения информации о рентабельности не только отдельных видов продукции, но и производственных подразделений компании.

Анализ показывает, что существует достаточно много предприятий, у которых уровень расходов, связанных с недогрузкой производственных мощностей, не соответствует объему продаж. Более того, достаточно часто встречаются случаи, когда не отслеживается рост цен на приобретаемые материалы, когда темпы их роста опережают объемы продаж. Исходя из этого, основным направлением управления затратами на предприятиях малого и среднего бизнеса является подготовка решений по наиболее эффективному использованию имеющихся ограниченных ресурсов посредством планирования, калькулирования, контроля затрат и бюджетирования производственной деятельности. Причем все эти задачи должны решаться с учетом тенденций изменения рынка, его емкости, меняющегося спроса, складывающегося на однородную продукцию.

Одним из важнейших направлений при управлении затратами выступает информационное обеспечение, которое осуществляет финансовый менеджмент на основе финансового, управленческого, оперативного и статистического учета. Основными задачами финансового менеджмента являются разработка и реализация финансовой политики предприятия, информационное обеспечение управленческой деятельности, оценка инвестиционных проектов, текущее финансовое планирование и контроль. Использование таких инструментов позволит в значительной степени снизить воздействие возможных рисков и возникновение кризисных ситуаций.

Очень важно, чтобы при определении прибыли путем сравнения затрат с доходами, нереализованные запасы произведенной продукции и незавершенного производства не включались в себестоимость реализованных товаров за рассматриваемый период. К сожалению, это происходит далеко не всегда. Исходя из этого связь затрат отчетного периода с затратами, которые учитываются в запасах, необходимо исключить.

В основе грамотного управления затратами в малом и среднем бизнесе должна лежать классификация затрат. В качестве основных направлений выступают затраты для определения себестоимости, затраты для принятия управленческих решений, для контроля и регулирования. Например, при классификации затрат для принятия управленческих решений происходит деление на постоянные, переменные и смешанные; релевантные и нерелевантные; маржинальные и дифференциальные; действительные и возможные. Опыт, накопленный при проведении курсов-тренингов, показывает, что и в этом вопросе не все однозначно. При постановке перед бухгалтерами задачи – на основе конкретных затрат производственного предприятия распределить их на прямые и непрямые, постоянные и переменные – достаточно часто результаты были разными.

При управлении затратами необходимо учитывать некоторые особенности. Признано, что постоянные затраты не меняются при изменении объемов производства, хотя часто они ведут себя скачкообразно. Одновременно экономисты, бухгалтеры считают переменные затраты постоянными на единицу продукции

для каждого объема производства. В тоже время эти затраты имеют свойство изменяться на единицу продукции в пределах определенного уровня производства. В качестве примера можно привести затраты на горюче-смазочные материалы, зависящие от пробега автотранспорта. В то же время эти затраты меняются на единицу пробега в зависимости от определенных условий (городской, загородный, скоростной режим и т. д.). Существует также проектная мощность оборудования, линии, цеха, при которой переменные затраты на единицу продукции будут минимальными. Достаточно часто возникают проблемы при разделении, когда существуют смешанные затраты и необходимо выделить из них постоянные и переменные при разных объемах производства.

При управлении затратами и постановке системы производственного учета часто возникает необходимость в создании (реформировании) организационной структуры, на основе которой можно было бы определить функции отдельных подразделений (работников), что позволит обеспечить контролируемость затрат и их группировки по центрам ответственности. Исходя из того, какая будет структура зависит документооборот внутри предприятия, осуществление автоматизации обработки информации.

Важным этапом при управлении затратами выступает выбор и постановка системы калькулирования продукции, которая определяется ее характером. Наиболее часто встречается калькулирование по заказам (контрактам, работам и др.) и по процессам, которое часто повторяются. В рамках каждой из систем калькулирование может быть реализовано по переменным и полным производственным затратам.

Достаточно эффективным является установление стандартов, нормативов затрат при производстве конкретных видов продукции и обеспечение оперативного контроля и анализа возможных отклонений.

Говоря о системах калькулирования, следует отметить, что модель с полным распределением затрат по категориям пришла из 80-х годов, в соответствии с законодательством того времени, и позволяет определить себестоимость товара на основе распределения всех видов затрат предприятия по всему ассортименту. Если в прошлом такая система была полезна для промежуточных пользователей и потребителей, начисления налогов, то в условиях рыночной экономики она не позволяет обеспечивать точный подход для определения видов производств, товаров, являющихся рентабельными или убыточными.

Предприятиям малого и среднего бизнеса целесообразно использовать систему калькулирования переменных затрат, в основе которой разделение всех затрат на переменные и постоянные, а себестоимость продукции определяется только по переменным затратам, по ним же необходимо оценивать запасы. Общепроизводственные расходы, которые не включаются в себестоимость товара, относят к расходам периода и подлежат учету отдельно. Зная переменные затраты на единицу товара, вычитая их из цены, можем определить, какая часть остается для компенсации накладных расходов. Таким образом система калькулирования переменных затрат дает полезную информацию для принятия управленческих решений и избавляет прибыль от влияния меняющихся запасов продукции, одновременно она позволяет выявить взаимосвязь затрат, объемов производства и прибыли.

Говоря об управлении затратами при определении финансовой устойчивости, определении окупаемости инвестиционных проектов, расчете точки безубыточности, следует учитывать ряд факторов, которые могут меняться в рассматриваемом периоде. К примеру, в экономической литературе при рассмотрении вопроса об определении безубыточности производства используется бухгалтерская модель, которая предполагает введение ряда допущений:

- объемы затрат и доходов ведут себя линейно;
- объем продаж не меняется;
- вся произведенная продукция реализуется;
- производительность труда рабочих в основном производства не меняется;
- в рассматриваемом интервале времени стоимость денег не меняется.

Если для общего понимания тенденций развития, это допустимо, то при реализации проектов предприятий необходимо учитывать и эти факторы, в том числе, при определении финансовой устойчивости, критических объемов продаж.

Администрации предприятия при управлении затратами, следует понимать, что используемая информация о затратах должна быть синхронизирована маркетинговой информацией, полученной на основе тщательного анализа рынка и тенденций его развития. Решение об изменении цены на производимую продукцию или увеличении объемов производства следует принимать очень осторожно. Статистические данные показывают, что товарно-материальные запасы многих предприятий Брестской области достаточно велики.

Изменение цены и спроса на продукцию, как правило, взаимосвязаны, а анализ эластичности спроса должны выполнять маркетологи. Следует помнить, что предприятие не должно продолжать выпуск уже освоенной продукции, которая не покрывает переменные затраты на ее производство, т. к. каждая дополнительная проданная единица продукции является убыточной.

Авторы этих строк, при проведении курсов-тренингов по управлению затратами, неоднократно были свидетелями следующего: когда бухгалтерам и экономистам предприятий предлагалось подготовить предложения по выпуску (приостановке) разнотипной продукции многономенклатурного производства после анализа финансовой документации (в т. ч. отчетов о прибылях и убытках), то при решении поставленной задачи они предлагали ошибочные подходы, связанные со снятием с производства отдельных видов продукции. После проведения более глубокого анализа, включающего использование различных методов распределения накладных расходов, свое решение меняли.

При решении подобных задач следует изучить, покрывает ли маржинальная прибыль затраты, которые непосредственно связаны с товаром и возможно ли повышение цены. Если маржинальная прибыль покрывает постоянные затраты, следует вкладывать инвестиции именно в эти продукты, а также в инструменты маркетинга с целью расширения клиентской базы.

На предприятиях малого и среднего бизнеса администрации достаточно часто приходится принимать решения в условиях недостатка требуемых ресурсов, например, несколько видов продукции производится на одном и том же оборудовании, которое задействовано на полную мощность. В подобных ситуациях, с целью выявления приоритетов желательно проводить анализ по маржинальной прибыли, приходящейся на один машино-час при производстве каждого из

рассматриваемых продуктов. Подобный анализ следует проводить при ограниченной производственной мощности и устойчивом спросе на исследуемый продукт.

Бывают случаи, когда для производства разных видов продукции требуется использование одних и тех ограниченных ресурсов, и одновременно не задействованы все производственные мощности, тогда следует проводить анализ маржинальной прибыли по каждому из них

Прибыль = (МП1\*ед. прод. 1 + МП2\* ед. прод. 2 +...) – пост. затр.

Подобный анализ возможен также в тех случаях, когда объем реализации из-за ограниченного спроса незначительный и необходимо принять решение, какому продукту следует отдать предпочтение.

Важным инструментом при анализе финансовой устойчивости предприятия служит производственный рычаг, который показывает, во сколько раз изменится значение прибыли при изменении объемов продаж выпускаемой продукции. В качестве примеров можно привести работу предприятия, работающего в сфере услуг (парикмахерская). Собственники постоянно удивлялись – когда колебания в спросе были не столь значительными (в пределах 10–15 %), в тоже время значение прибыли колебалось достаточно сильно, а в отдельные периоды было отрицательным. Основной причиной такого явления явилось то, что на предприятии в структуре общей себестоимости преобладали постоянные затраты (арендная плата, коммунальные платежи и др.), в связи с этим был достаточно высокий производственный рычаг.

Второй пример: в структуре строительной организации есть два самостоятельных филиала, один из них выполняет общестроительные работы, а другой – отделочные. При незначительном падении спроса (7–10 %) общестроительный филиал продолжал работать рентабельно, а второй оказывался в убытках. Ситуация повторилась – в структуре себестоимости строительно-монтажных работ первого филиала преобладали переменные затраты за счет высокой стоимости материалов и железобетонных конструкций, а у второго филиала доля переменных затрат была значительно меньше, в связи с чем производственный рычаг был больше.

Таким образом, использование предложенных инструментов при управлении затратами, анализ и аккумулялирование информации, предоставление ее администрации предприятия в значительной степени позволит повысить эффективность принимаемых решений.

#### Список использованных источников

1. Лебедева, В. Г. Управление затратами на предприятии / В. Г. Лебедева. – СПб. : Питер, 2020. – 592 с.
2. Гомонко, Э. А. Управление затратами на предприятии / Э. А. Гомонко. – М. : КноРус, 2024 – 379 с.
3. Низовкина, Н. Г. Управление затратами предприятия / Н. Г. Низовкина. – М. : Юрайт, 2024 – 178 с.
4. Радчук, А. П. Управление затратами в строительстве в условиях риска / А. П. Радчук, А. И. Струй // Экономика и управление, экономический и инженерный аспекты : сб. стат. Межд. науч. практ. конф., 2021 г., г. Брест, Брестский гос. тех. ун-т. – Брест. – С.128–137.
5. Радчук, А. П. Расчет точки безубыточности в подразделениях общестроительного треста / А. П. Радчук // Вестник Брест. гос. тех. ун-та., – 2019. – № 1. – С.96–100.

© Radchuk A. P., Zazerskaya V. V., 2024