

УДК 338.512:336.532.2

к.э.н. Мананникова Е. Ю.,  
Маличенко Ю. М.

(ЛГУ им. В. ДАЛЯ, г. Луганск, ЛНР, e.u.manannikova@mail.ru)

## ФОРМИРОВАНИЕ ПРОЦЕССА МИНИМИЗАЦИИ ИЗДЕРЖЕК ПРОИЗВОДСТВА ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

*В статье разработаны теоретические и методологические основы процесса минимизации издержек производства субъекта малого предпринимательства, выделены ключевые этапы его разработки и реализации, а также инструменты, рекомендуемые к использованию. Предлагаемый процесс позволит минимизировать издержки производства различных видов продукции и повысить эффективность деятельности промышленного предприятия.*

**Ключевые слова:** издержки, минимизация, процесс, метод, инструмент, планирование, анализ.

Теоретически наиболее обширно изученной в современной науке является методология формирования и реализации организационно-экономического механизма минимизации издержек производства. Однако он преимущественно ориентирован на проведение внутриорганизационных изменений, лишь незначительно затрагивающих производственную сферу и финансы [1]. В силу этого следует говорить о наличии проблемы выбора промышленными предприятиями процесса минимизации издержек производства, позволяющего разносторонне исследовать текущую деятельность и в более полной мере реализовать цели деятельности.

Исследованию особенностей управления издержками производства промышленных предприятий посвящены работы А. Н. Сунтеева, Е. Б. Никитиной, С. Л. Жуковской. Разработкой и совершенствованием отдельных механизмов минимизации издержек в процессе своей научной деятельности занимались И. А. Наугольнова, В. В. Тимакова. Конкретные методы и инструменты, используемые в процессе управления издержками производства, выделяли и конкретизировали М. Сюеши, Ф. Я. Хамхоева, А. Ф. Кузина, Е. В. Абызова.

В силу недостаточной разработанности методологических основ экономического механизма управления затратами и особенностей функционирования промыш-

ленных предприятий целесообразно сформировать новый процесс минимизации издержек производства.

Целью статьи является развитие теоретических и методологических основ процесса минимизации издержек производства промышленного предприятия, позволяющего минимизировать издержки производства различных видов продукции и повысить эффективность деятельности. В процессе достижения цели исследования необходимо подчеркнуть сущность разрабатываемого процесса, его сильные стороны, выделить основные этапы разработки и реализации в рамках предприятия, а также используемые на каждом этапе методы и инструменты.

Объектом исследования выступает минимизация издержек производства предприятия, а предметом — промышленное предприятие.

На основе проведенных исследований целесообразно предложить экономико-финансовый процесс минимизации издержек производства как совокупность управленческих действий, выраженных в разработке и применении экономических методов, экономических и финансовых инструментов, а также финансовых рычагов, непосредственно определяющих эффективное снижение производственных затрат. Преимуществом предложенного процесса является включение в его структуру

наиболее важных для предприятия экономических методов и финансовых инструментов, позволяющих разносторонне изучить хозяйственную деятельность фирмы.

Неотъемлемыми условиями создания и применения предлагаемого процесса выступают информационная обеспеченность и достаточное количество кадров.

Процесс предполагает последовательное выявление затрат, их учет и анализ, прогнозирование будущего уровня издержек производства и контроль за соблюдением бюджетов и смет, а также оперативную разработку и реализацию корректирующих мер, осуществляемых параллельно с процессами производства. Основные методы и инструменты, входящие в состав каждого из вышеназванных этапов, представлены на рисунке 1.

Стадия выявления и учета затрат предусматривает определение фактической величины затрат модифицированным методом РВС (Product based costing), объединяющим в себе черты ABC-костинга и поиздельного учета затрат в рамках отдельных заказов.

В отличие от широко известного «операционно-ориентированного», данный метод направлен не на определенные виды деятельности или места образования затрат, а на их носителя в виде отдельных продуктов. В соответствии с этим методом накладные расходы после реализации каждого заказа следует распределять согласно стоимости продукции, входящей в него. Таким образом, наибольшая их величина будет приходиться на продукцию, имеющую лучший имидж на рынке, и может колебаться в зависимости от удельного веса отдельного товара в суммарном объеме или совокупной стоимости заказа.

За определением фактической величины издержек производства последует их всесторонний анализ. В современной практической деятельности организации применяют разнообразные виды, методы и инструменты анализа. Для проведения комплексного анализа затрат и дальнейше-

го планирования в рамках предлагаемого процесса целесообразно использовать анализ затрат по статьям калькуляции методами вертикального и горизонтального сравнения [2]. Разделение полученной полной себестоимости изделий на статьи и сравнение с показателями предшествующего периода предоставит возможность проследить динамику величины отдельных составляющих. Положительным эффектом от использования данного метода станет выявление потенциальных возможностей предприятия.

Еще одним видом анализа, находящимся в неразрывной связи с затратами, является анализ финансового состояния. В целом он не столько позволяет оценить сами затраты, сколько их вклад в финансовые результаты, определяющие успешность операционной деятельности фирмы. Проведенный по четырем ключевым направлениям финансовый анализ позволит определить статьи затрат, в наибольшей мере снижающие величину прибыли, а также проследить тенденцию изменения финансового состояния организации в целом и в конкретный период времени.

В процессе реализации РВ-костинга предусматривается применение специфических инструментов. В рамках экономико-финансового процесса одним из них выступит операционный анализ, позволяющий определить наиболее выгодное соотношение между переменными и постоянными затратами, ценой товаров и объемом их производства. Аккумулируя в себе итоги маркетинговых исследований, учета затрат и финансового анализа, он предоставит обширную и детальную информацию, используемую в дальнейшем в качестве обоснований при принятии управленческих решений.

Проведение операционного анализа считается достаточно сложным процессом, включающим множество этапов, однако их количество и иерархия могут изменяться в зависимости от особенностей бухгалтерского и управленческого учета кон-

кретного предприятия и преследуемых целей. В процессе реализации экономико-финансового процесса минимизации издержек производства следует использовать такие показатели, как сумма покрытия постоянных затрат, точка безубыточности, запас финансовой прочности и операционный рычаг.

РВ-костинг предусматривает исчисление сумм покрытия по отдельным изделиям, а также коэффициентов валовой маржи и изменения валовых продаж.

Порог рентабельности охарактеризует выручку (количество продукции), обеспечивающую полный возврат всех переменных и условно-постоянных затрат при нулевой прибыли. Определение показателя трудоемким аналитическим способом приоритетно для любого предприятия представлением более точных расчетов [3].

Размер превышения фактической выручки от реализации над величиной порога рентабельности отражает запас финансовой прочности. Его значение определяется разностью между фактическим объемом производства и его пороговым значением. Для проведения более детального анализа целесообразно также определять процентное отношение запаса финансовой прочности к фактическому объему выпуска.

Расчеты порога рентабельности и запаса финансовой прочности в рамках операционного анализа необходимы лишь для определения эффективности и уровня рентабельности продукции. Их использование предоставит возможность определить товары, которые целесообразно исключить из ассортимента, и приоритетные для выпуска изделия, которые стоит популяризировать на региональном и внешнем рынках.

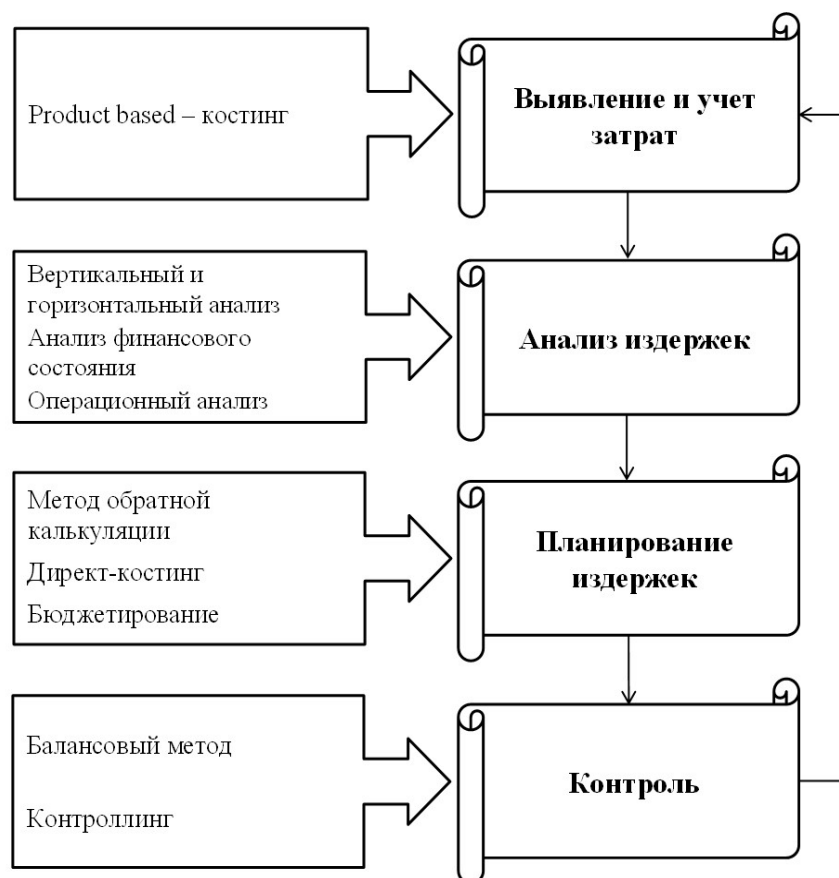


Рисунок 1 Этапы разработки и реализации экономико-финансового процесса минимизации издержек производства

Изменения в ассортименте способны повлечь за собой определенные последствия, проявляющиеся в характере влияния структуры затрат на прибыль. Для определения такого воздействия операционный анализ предусматривает использование левериджа. Сила операционного рычага показывает, во сколько раз изменится прибыль при изменении выручки от реализации на один процент и определяется как отношение валового дохода к прибыли. Важную роль при определении его величины играют постоянные издержки, ведь чем больше их удельный вес в общей величине затрат, тем выше сила рычага.

Положительными итогами использования операционного анализа в рамках реализации предлагаемого процесса выступает возможность выявления оптимального соотношения переменных и постоянных затрат, цены продукции и объема производства, возможность построения сценариев развития предприятия и выбора наилучшей альтернативы из рассматриваемых перспективных вариантов (увеличение объемов выпуска отдельных видов продукции или исключение продукта из ассортимента). При этом его результаты в отличие от итогов других видов анализа деятельности предприятия считаются коммерческой тайной.

Следующим этапом выступит планирование величины издержек производства. Определение размера затрат на производство в прогнозируемом периоде в рамках рассматриваемого процесса целесообразно осуществлять методом обратной калькуляции. Он присущ среднесрочному планированию, что полностью соответствует характеру минимизации издержек производства. Исходя из предполагаемого ассортимента и объема выпуска продукции, текущего уровня цен и прогнозов их динамики, а также с учетом желаемой рентабельности необходимо установить предельно допустимый размер производственных расходов предприятия.

Применение метода обратной калькуляции для промышленного предприятия

оправданно лишь при определении суммарных затрат за определенный промежуток времени в будущем. Прогноз затрат, связанных с отдельным заказом, необходимо формировать методом «директ-костинг» в его узком смысле. Планирование по прямым затратам позволяет определить важнейшие статьи, составляющие наибольший удельный вес в суммарной величине издержек производства. Дополнительное достоинство метода — возможность получения информации о прибыльности в зависимости от объема, позволяющей установить связь и пропорции между затратами и объемом выпуска [4].

Важным элементом планирования является бюджетирование [5]. Особенностью бюджетирования в рамках предлагаемого процесса выступит его направленность на отдельные ассортиментные группы производимой продукции. Процесс распределения материальных ресурсов, работников и финансовых средств на предприятии должен быть ориентирован на исключение их недостаточности или избыточности в отношении отдельных продуктов. Максимальная рационализация использования материальных ресурсов позволит значительно ощутить экономию издержек [6]. Именно составленные бюджеты и сметы станут основой для дальнейшего контроля затрат, поэтому их точность и детальная проработанность определяют успешность деятельности предприятия в будущем.

В неразрывной связи с планированием и прогнозированием осуществляется сплошной контроль деятельности. Одним из методов контроля в структуре разрабатываемого процесса станет балансовый метод. В целом он используется и на стадии планирования, и в процессе анализа затрат, однако на данном этапе обеспечит непосредственную увязку размера расходов, реально понесенных предприятием в процессе производственной деятельности, с размером себестоимости продукции [7]. Эти две величины в результате реализации принципов РВ-костинга должны быть идентичны и превы-

шать доходы предприятия на уровень рентабельности и внепроизводственных затрат. Периодическое сопоставление размеров элементов затрат с их совокупной величиной, сравнение с размером дохода позволят отслеживать тенденции изменения финансовых результатов и оперативно разрабатывать корректирующие воздействия.

Важной составляющей заключительного этапа выступит контроллинг, являющийся не столько средством контроля, сколько гарантом достижения ключевой цели процесса — минимизации затрат на производство с одновременным повышением эффективности деятельности предприятия и его конкурентоспособности. Он включает множество инструментов, ранее используемых в процессе планирования и анализа затрат [8]. Элементы контроллинга позволят определить полноту реализации отдельных этапов выбранного направления и будут способствовать достижению согласованности компонентов процесса между собой и со структурой управления предприятием.

В результате проведенной работы сформируется основа для дальнейшей выработ-

ки управленческих решений, направленных на корректировку существующей программы действий, составления обновленных планов и бюджетов, требующих такого же анализа, и весь процесс повторится снова.

В целом в рамках предлагаемого процесса используется новый метод распределения накладных расходов между видами продукции, а также неспецифичное для субъектов малого предпринимательства использование на одной стадии одновременно нескольких методов и инструментов, имеющих экономическую и финансовую ориентацию. Это определяет научную новизну работы. Практическая значимость статьи заключается в возможности использования разработанного процесса на промышленных предприятиях любой формы собственности и отрасли деятельности не только для решения проблем управления издержками, но и выявления других узких мест, связанных с операционной деятельностью предприятия. В целом разработанные теоретические и методологические основы требуют дальнейшего развития механизма и описания его аналитически.

### Библиографический список

1. Наугольнова, И. А. Организационно-экономический механизм снижения затрат на промышленных предприятиях [Текст] : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / И. А. Наугольнова. — Самара, 2015. — 22 с.
2. Сюеши, М. Анализ затрат на предприятии [Текст] / М. Сюеши // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. — 2020. — № 9-1 (48). — С. 146–151.
3. Хамхоева, Ф. Я. Концепция маржинального анализа в аспекте управления предприятием в современных условиях [Текст] / Ф. Я. Хамхоева, А. М. Долова // Colloquium-journal. — 2020. — № 4-6(56). — С. 48–52.
4. Кузина, А. Ф. Перспективы использования системы «директ-костинг» в управленческом учете организации [Текст] / А. Ф. Кузина, А. М. Воронникова // Вестник Академии знаний. — 2019. — № 24 (2). — С. 93–96.
5. Никитина, Е. Б. Управление затратами и контроллинг [Текст] : учеб. пособ. / Е. Б. Никитина, С. Л. Жуковская ; Перм. гос. нац. исслед. ун-т. — Пермь, 2019. — 129 с.
6. Сунтеев, А. Н. Управление внутренними резервами снижения себестоимости продукции машиностроительных предприятий [Текст] : автореф. дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / А. Н. Сунтеев. — Саранск, 2019. — 22 с.
7. Абызова, Е. В. Методы финансового планирования и особенности бюджетирования в вертикально-интегрированных структурах [Текст] // Вестник Московской международной академии. — 2019. — № 1. — С. 31–41.
8. Тимакова, В. В. Сущность механизма управления затратами в строительстве [Текст] / В. В. Тимакова, Н. В. Швыденко // Студенческий : электронный научный журнал. — 2019. — № 5 (49). — С. 44–47.

© Мананникова Е. Ю.

© Маличенко Ю. М.

*Рекомендовано к печати к.э.н., доц. каф. ЭУ ЛГУ им. В. ДАЛЯ Белозерцевым О. В.,  
д.э.н., проф. каф. ЭУ ДонГТИ Коваленко Н. В.*

*Статья поступила в редакцию 02.11.2020.*

**PhD in Economics Manannikova E. Yu., Malichenko Yu. M.** (LSU named after V. Dahl, Lugansk, LPR, e.u.manannikova@mail.ru)

**FORMATION OF THE PROCESS OF MINIMIZING THE PRODUCTION COSTS  
OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE**

*In the article, the authors have developed the theoretical and methodological foundations of the process of minimizing the production costs of a small business entity, identified the key stages of its development and implementation, as well as the tools recommended for use. The proposed process will minimize the production costs of various types of products and increase the efficiency of the industrial enterprise.*

**Key words:** costs, minimization, process, method, tool, planning, analysis.