

## СУЩНОСТЬ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

**Ю.В. Малькова**, канд. экон. наук, доцент

Уральский государственный экономический университет  
(Россия, г. Екатеринбург)

DOI:10.24412/2411-0450-2025-11-194-200

**Аннотация.** В статье рассматривается сущность и методы управления затратами на предприятии для принятия управленческих решений. В условиях глобализации и высокой конкуренции управление затратами становится ключевым фактором устойчивости предприятия. Оптимизация расходов позволяет повысить рентабельность, сохранить рыночные позиции и обеспечить долгосрочное развитие. Расходы, затраты, себестоимость всегда находились под пристальным вниманием отечественной теории и практики. В период построения рыночной экономики важность перечисленных показателей возросла.

**Ключевые слова:** затраты, предприятие, управленческие решения, менеджмент, бюджет.

Эффективное функционирование предприятия неразрывно связано с системой управления затратами, обеспечивающей его экономическую стабильность и устойчивое развитие. Концепция управления затратами интегрирует различные аспекты общего менеджмента предприятия.

В современной теории и практике административного менеджмента большинство организационных структур рассматривают управленческую деятельность как интегрирован-

ную систему взаимосвязанных функций, включающих стратегическое планирование, оперативный контроль и комплексное регулирование производственно-хозяйственных процессов. Визуализация данной управленческой модели представлена на рисунке 1, где детально отображена логическая последовательность этапов в процессе принятия управленческих решений различного уровня сложности [1].

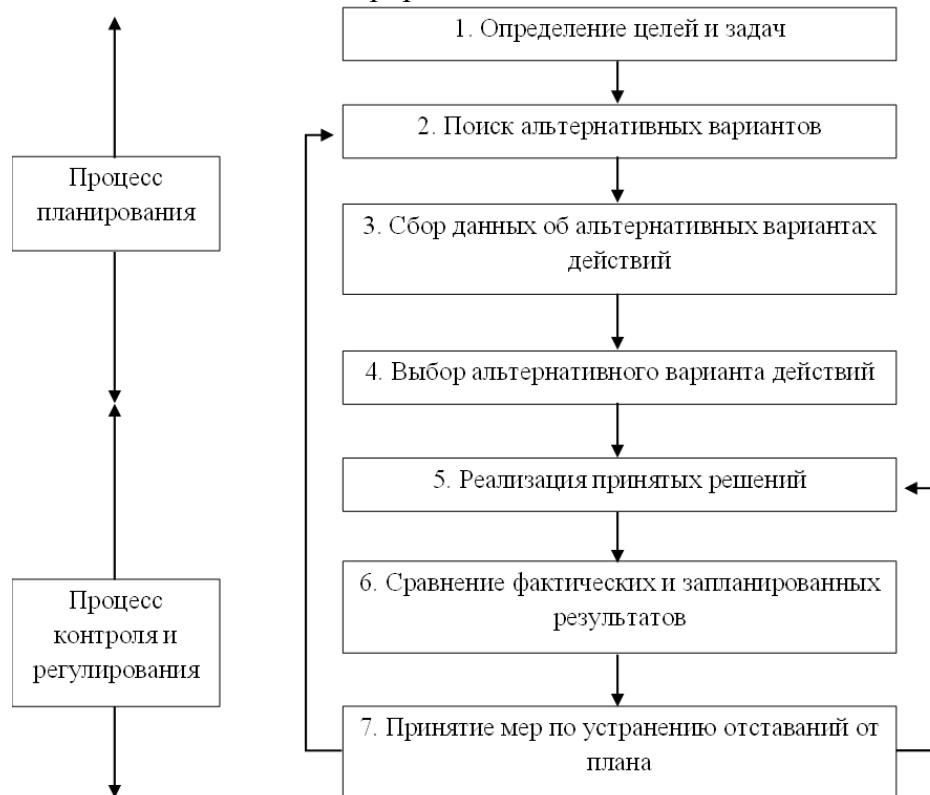


Рис. 1. Алгоритм принятия управленческих задач [1]

Ключевым элементом эффективного менеджмента является корректная формулировка целевых ориентиров и операционных задач. Процедура принятия оптимального управлеченческого решения непосредственно зависит от точности определения целей и задач организации, что позволяет осуществить научно обоснованный выбор наиболее эффективного варианта среди существующих альтернативных решений. В современных рыночных условиях, независимо от отраслевой специфики предприятия и степени влияния внешних макроэкономических факторов на процесс принятия управлеченческих решений, хозяйствующий субъект может формировать различные стратегические цели своего развития. При этом важно учитывать как краткосрочную, так и долгосрочную перспективу деятельности организации [2].

Необходимо отметить, что ключевой стратегической целью каждого коммерческого предприятия в долгосрочном периоде функционирования выступает оптимизация финансовых результатов через максимизацию прибыли.

«Достижение цели предприятия немыслимо без преобразования и использования ресурсов, важнейшими из которых являются трудовые, материальные, информационные, финансовые и другие, расход которых в денежном выражении и представляет затраты предприятия» [1].

Формирование альтернативных управлеченческих решений представляет собой второй ключевой этап после определения стратегических целей организации. Данная фаза характеризуется разработкой комплекса потенциальных вариантов действий, направленных на достижение поставленных задач. В современном производственном секторе экономики, функционирующем в условиях волатильного потребительского спроса и лимитированных ресурсных возможностей, особую значимость приобретает вопрос совершенствования ассортиментной матрицы предприятия. Эмпирические исследования показывают, что значительная часть производимой продукции подвергается модификации или полному обновлению, что обусловлено динамикой рыночной конъюнктуры. В данном контексте организация может реализовывать следующие стратегические векторы развития:

а) имплементация инновационных продуктовых решений в рамках существующих рыночных сегментов;

б) диверсификация деятельности через выход на новые рынки с инновационным товарным портфелем;

в) географическая экспансия на новые территориальные рынки с актуальным ассортиментным предложением.

Определение приоритетного направления базируется на комплексном анализе товарных категорий, демонстрирующих устойчивое превышение показателей рентабельности над объемом требуемых инвестиционных вложений, необходимых для поддержания конкурентных преимуществ. Этот этап принятия управлеченческих решений имеет критическое значение и требует систематического мониторинга макроэкономических индикаторов и конкурентного окружения. При этом особое внимание уделяется исследованию деятельности как прямых, так и косвенных конкурентов, осуществляющих вывод новых продуктов на рынок и обладающих сформированной потребительской лояльностью [1].

Стратегический выбор, основанный на анализе имеющихся данных, может определить долгосрочное распределение корпоративных ресурсов в производственной сфере, формируя перспективные планы и влияя на спектр будущих управлеченческих решений организации. Эффективность системы управления организацией определяется степенью согласованности стратегических решений топ-менеджмента, ориентированных на перспективное развитие, с тактическими решениями оперативного характера, не требующими долгосрочной мобилизации ресурсов. При этом методология принятия краткосрочных управлеченческих решений базируется на всестороннем анализе имеющегося ресурсного потенциала предприятия, который включает следующие ключевые элементы [3]:

а) кадрового;

б) финансового;

в) материально-технического.

Процесс принятия конкретного краткосрочного решения требует анализа следующих параметров [1]:

а) калькуляция отпускных цен на готовую продукцию;

- б) определение производственной программы по ассортиментным группам;
- в) оптимизация логистических и сбытовых каналов;
- г) разработка маркетинговой стратегии;
- д) расчет затрат на гарантийное обслуживание.

Указанные сведения имеют существенное значение при сравнении оперативных решений. В дальнейшем руководящему составу организации необходимо проанализировать полученные данные и, основываясь на результатах анализа, выбрать оптимальное решение среди представленных. В процессе определения решений, включающем финальную аналитическую оценку альтернативных методов действия, результатом становится определение оптимального варианта, соответствующего установленным задачам организации. Достижение максимальной экономической эффективности требует выбора соответствующего варианта согласно расчетным прогнозам по каждой альтернативе как в стратегической, так и в тактической перспективе [4].

Выбранная альтернатива становится фундаментом для формирования программы реализации решений, подразделяющихся на стратегические и тактические. Стратегическое планирование охватывает все предстоящие операции. Тактическое планирование неразрывно связано со стратегическим планированием компании, учитывая актуальные условия краткосрочного периода, формализуемого в виде годового бюджета. В данном случае термин «бюджет» используется в понимании, близком к термину смета (смета доходов и расходов). Современная бюджетная система организации представляет собой многокомпонентную структуру, интегрирующую различные типологические формы и форматы планирования, при этом их архитектура и содержательное наполнение детерминируются совокупностью факторов, включающих отраслевую специфику хозяйственной деятельности, масштабы организации, квалификационный уровень и профессиональные компетенции специалистов финансово-экономических служб, ответственных за разработку и имплементацию бюджетных механизмов. В практике некоторых организаций годовой

бюджет интегрирует в план доходности. Формирование бюджетных документов осуществляется как на уровне целостной организации, так и для отдельных структурных единиц. Консолидированный бюджет представляет собой интегрированный план функционирования организации; схематическое представление одного из вариантов общего бюджета организации отражено на рисунке 2. Операционный бюджет, также именуемый текущим, представляет собой расчет планируемых операций на предстоящий годовой период в разрезе сегментов или функциональных направлений организации. В актуальных условиях хозяйствования реализация поставленных задач требует сегментации трудовых процессов; данная методология относится к горизонтальной дифференциации труда [1].

Производственный менеджмент представляет собой комплексную систему управления, в рамках которой специализированные подразделения осуществляют координацию технологических процессов преобразования первичных материальных ресурсов и сырьевых компонентов в готовую продукцию, ориентированную на удовлетворение потребностей конечных потребителей. Интегрированная система производственного управления включает следующие функциональные элементы:

- а) комплексный мониторинг процессов разработки новых продуктов и контроль объемов их реализации на целевых рынках;
- б) оптимизация производственно-технологических процессов, включая рациональное распределение трудовых ресурсов и эффективное использование технического оборудования;
- в) стратегическое и оперативное управление системой материально-технического снабжения и закупки сырьевых компонентов;
- г) организация складской логистики, предусматривающей оптимальное хранение как промежуточной продукции для внутрипроизводственного потребления, так и готовых товаров для реализации;
- д) имплементация комплексной системы контроля качества входящего сырья и материалов на всех этапах производственного цикла.

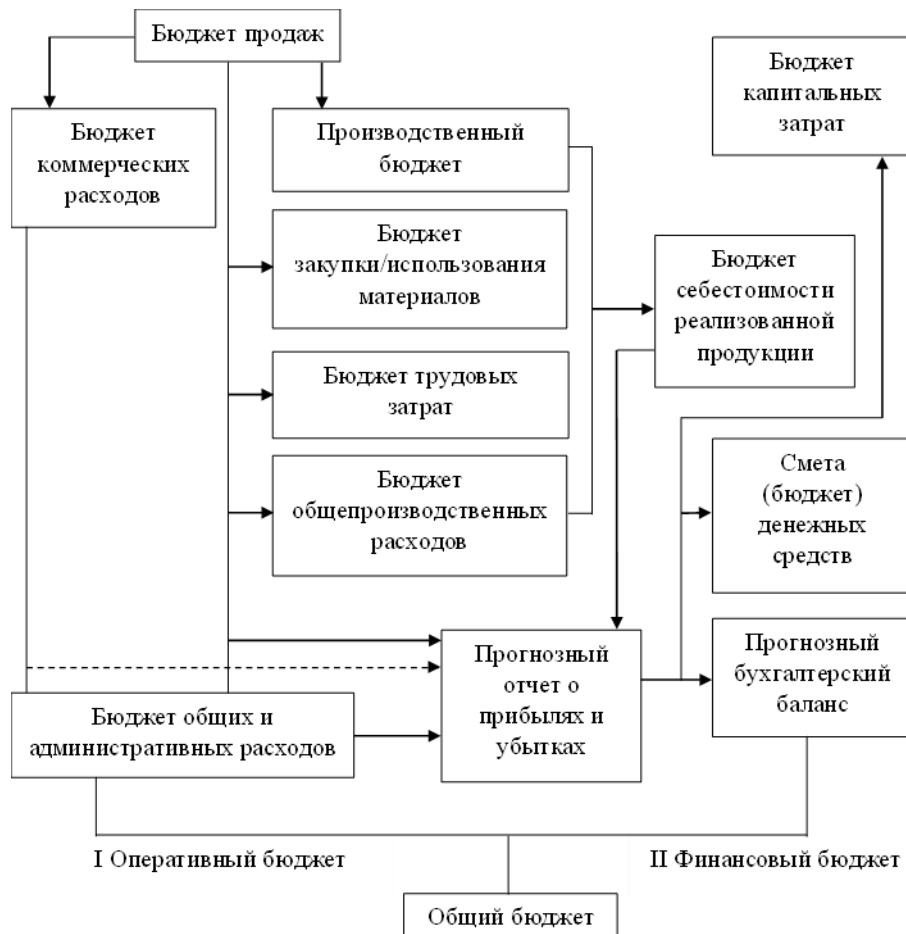


Рис. 2. Общий бюджет [1]

Эффективная реализация всех последовательных стадий производственного цикла обеспечивает формирование оптимального объема выпуска продукции, коррелирующего с фактическими показателями рыночного спроса и реализации, что находит отражение в операционных и стратегических производственных бюджетах предприятия. Эффективное обеспечение производственного графика материально-техническими ресурсами реализуется посредством формирования детализированного закупочного бюджета. В данном документе консолидируются прогнозные показатели потребности в приобретении и использовании ресурсов, которые могут разрабатываться как в интегриированном формате, так и дифференцированно для каждой производственной ситуации. При этом производственный бюджет выступает определяющим фактором в расчете необходимого объема материальных ресурсов, обеспечивающих поддержание запланированных показателей выпуска продукции.

В системе производственного планирования кадровый менеджмент реализует функцию обеспечения производственной программы оптимальной численностью квалифицированного персонала через механизмы рекрутинга и эффективного распределения трудовых ресурсов. Стратегия оптимизации использования человеческого капитала и развития профессиональных компетенций сотрудников основывается на экономической оценке трудозатрат, находящей отражение в структуре фонда оплаты труда.

Указанные количественные и качественные показатели аккумулируются в консолидированном бюджете трудовых расходов. Общепроизводственный бюджет выступает комплексным инструментом планирования, включающим детальную калькуляцию сопутствующих производственных издержек, не учтенных в предшествующих бюджетных документах, но являющихся неотъемлемым элементом ресурсного обеспечения производственной программы. Данный бюджет позволяет осуществлять всесторонний контроль

над дополнительными затратами и оптимизировать структуру производственных расходов.

В структуре корпоративного бюджетирования бюджет административно-хозяйственных расходов консолидирует комплекс операционных затрат, которые, не будучи непосредственно интегрированными в производственный цикл и процессы реализации продукции, играют критическую роль в обеспечении функциональной целостности организационной системы предприятия. Процесс бюджетного планирования производственных и административно-управленческих издержек реализуется с учетом их внутренней архитектуры и специфических особенностей формирования в конкретных организационно-экономических условиях. Интеграция сформированных бюджетов материального потребления, трудовых ресурсов и производственных затрат позволяет осуществить комплексную калькуляцию отпускной стоимости продукции. При этом учитываются коммерческие и административные издержки, формирующие совокупную себестоимость реализованной продукции, что служит информационной базой для разработки прогнозного отчета о финансовых результатах деятельности предприятия. Система инвестиционного менеджмента, ориентированная на оптимизацию производственно-технологических процессов и совершенствование организации труда, предусматривает дифференциацию затрат на операционные и капитальные. При этом операционные расходы находят отражение в соответствующих сегментах оперативного бюджета организации, в то время как долгосрочные капитальные инвестиции интегрируются в бюджет капитальных затрат, являющийся структурным элементом финансового бюджета - второго ключевого компонента общей бюджетной системы предприятия.

Следует подчеркнуть, что система бюджетных планов, аккумулирующих затраты по многообразным категориям ресурсов, характеризуется высокой степенью взаимной интеграции. Фундаментальной основой бюджетного процесса выступает прогноз реализации продукции, на базе которого формируется бюджет коммерческих расходов и производственный бюджет. Последний, в свою очередь, детерминирует структуру бюджетов ма-

териальных, трудовых и производственных затрат. Консолидация указанных бюджетных документов позволяет сформировать комплексный бюджет себестоимости основной продукции, служащий информационной базой для составления прогнозного отчета о финансовых результатах. Заключительная фаза управленческого цикла, визуализированная на рисунке 1, заключается в компартиативном анализе достигнутых и запланированных показателей с последующей имплементацией корректирующих мероприятий при выявлении существенных отклонений.

Данный этап воплощает единство функций управления, контроля и регулирования. Оценочный процесс базируется на системном сопоставлении фактических отчетных данных с бюджетными индикаторами. При этом отчетная информация выступает инструментом обратной связи, обеспечивающим верификацию прогнозируемых и фактических результатов. Приоритетное внимание уделяется показателям, демонстрирующим значимые девиации от плановых значений, что позволяет профильным подразделениям концентрировать усилия на их оперативной корректировке. Результативность контрольно-управленческого функционала определяется эффективностью корректирующих мероприятий, направленных на гармонизацию фактических результатов с целевыми индикаторами. При этом допускается возможность ревизии плановых показателей в случае, если аналитические данные свидетельствуют об объективной недостижимости расчетных параметров. Указанные корректировочные взаимосвязи визуализированы на рисунке 1 посредством соединительных линий между этапами 7 и 5, 7 и 2, формирующих контуры обратной связи. Они иллюстрируют динамическую природу процесса планирования и высокую степень взаимозависимости его последовательных этапов. Обратная связь между этапами 7 и 2 акцентирует необходимость перманентного мониторинга процесса реализации планов; при выявлении невыполнимости поставленных задач актуализируется потребность в альтернативных стратегических решениях, способных обеспечить приемлемый уровень результативности организации. Обратная связь между этапами 7 и 5 отражает процессуальную модификацию, ориентиро-

ванную на достижение конгруэнтности фактических показателей плановым заданиям.

Проведенный анализ демонстрирует, что управление представляет собой фундаментальный процесс координации деятельности коллективов, производственных процессов и организации в целом, ориентированный на достижение стратегических целей и задач. Управленческие механизмы и инструменты функционируют как интегрированная система, направленная на обеспечение эффективного взаимодействия. Оптимизация затрат, являясь компонентом системы корпоративного управления, реализуется в соответствии с данными функциональными принципами.

Организационно-управленческая деятельность в сфере контроля затрат осуществляется посредством формирования нормативных критериев и индикаторов расхода различных ресурсов, а также определения ответственных подразделений и должностных лиц, обеспечивающих реализацию и контроль данных процессов. Функция планирования предполагает определение стратегических ориентиров ор-

ганизации и формирование целевых показателей, обеспечивающих их достижение. В контексте управления затратами это реализуется через разработку плана себестоимости, включающего различные категории расходов.

Такой план должен учитывать не только текущие затраты, но и прогнозы на будущее, позволяя организации адаптироваться к изменениям на рынке и в экономической среде. Важным аспектом является также регулярный мониторинг и анализ исполнения бюджета, что способствует выявлению отклонений и своевременному корректированию действий. Таким образом, интеграция планирования, контроля и анализа затрат формирует основу для устойчивого развития и конкурентоспособности компании. Эффективное управление затратами, основанное на данных и аналитических методах, позволяет не только оптимизировать текущие расходы, но и выявлять новые возможности для повышения прибыльности и инновационного развития организации [1].

#### Библиографический список

1. Управление затратами предприятия: учебное пособие / М.И. Трубочкина. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2023. – 319 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). – DOI 10.12737/3780.
2. Управленческий учет : учебник / Т.Ю. Серебрякова, О.А. Бирюкова, О.Г. Гордеева, Е.А. Иванов, О. Р. Кондрашова ; под ред. Т.Ю. Серебряковой. – Москва: ИНФРА-М, 2024. – 553 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). – DOI 10.12737/textbook\_5ad4a36bc9fce1.49487848.
3. Бухгалтерский (управленческий) учет. Основы теории. Практические задания. Тесты : учебник / А.Н. Кизилов. – Москва: ИНФРА-М, 2024. – 282 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. – (Высшее образование). – DOI 10.12737/1840852.
4. Экономика предприятия (организации, фирмы): учебник / О.В. Девяткин, Н.Б. Акуленко, С.Б. Баурина [и др.] ; под ред. О.В. Девяткина, А.В. Быстрова. – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2023. – 777 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. – (Высшее образование: Бакалавриат). – DOI 10.12737/testbook\_594d2cb99ad737.28899881.

**THE ESSENCE AND METHODS OF COST MANAGEMENT IN AN ENTERPRISE FOR  
MAKING MANAGERIAL DECISIONS**

**Yu.V. Malkova**, *Candidate of Economic Sciences, Associate Professor*  
**Ural State University of Economics**  
**(Russia, Yekaterinburg)**

**Abstract.** *The article examines the essence and methods of cost management in an enterprise for making managerial decisions. In the context of globalization and high competition, cost management is becoming a key factor in enterprise sustainability. Cost optimization helps to increase profitability, maintain market positions and ensure long-term development. Expenses, expenses, and cost have always been under the close attention of domestic theory and practice. During the period of building a market economy, the importance of these indicators has increased.*

**Keywords:** *costs; enterprise; management decisions; management; budget.*