

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ  
Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра экономической теории  
и национальной экономики

**Совершенствование системы управления затратами предприятия**

**(на примере АО «Совхоз-Весна»)**

**АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ**

студента 4 курса 413 группы  
Направления 38.03.01 «Экономика»  
профиля «Экономика предприятий и организаций»  
экономического факультета  
Мыссыкова Рахата

Научный руководитель

Профессор, д.э.н. \_\_\_\_\_ О. Ю. Красильников

Зав. кафедрой,

к.э.н., доцент \_\_\_\_\_ Е.В. Огурцова

Саратов 2026

## ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время конкурентоспособность отечественных предприятий в рыночных условиях, являющихся основой стабильности экономики страны, в первую очередь зависит от уровня капитала этого производства. А на основе минимизации затрат в развитии этих предприятий, полного изучения экономических издержек и важности достижения максимального экономического успеха, а также формирования эффективного экономического функционирования предприятий путем калькуляционного учета себестоимости продукции, необходимо подчеркнуть важность затрат в оценке бизнес-решений на предприятиях и определить роль финансового менеджмента в управлении издержками предприятия.

Современная хозяйственная среда меняется не по прямой линии. Рост сам по себе уже мало что объясняет. Сегодня на первый план выходят внутренние резервы эффективности организаций. Именно затраты чаще всего показывают, где управленческое решение оказалось точным, а где дало сбой. Их объем, структура и движение говорят о технологическом уровне предприятия, о его организационной собранности и, что не менее важно, о способности выдерживать внешнее давление.

Управление затратами давно вышло за рамки обычного учета. Это уже не просто контроль цифр и сверка планов. По данным исследований по управленческому учету, в компаниях, где затраты встроены в бюджетирование и ценообразование, финансовый результат становится заметно устойчивее. Конкретные цифры зависят от отрасли, и без отраслевой выборки делать общий вывод рискованно. Данных недостаточно для вывода о едином эффекте для всех организаций.

Поэтому тема управления затратами остается актуальной с практической точки зрения. Здесь важны не красивые формулы, а связка из финансового менеджмента, управленческого учета, анализа и планирования. Когда эта связка работает, организация получает не просто экономию, а более предсказуемую траекторию развития.

Вопросы управления затратами организации рассматриваются многими учеными: Авраменко Д.А., Воронова Е.Ю., Воронцова, Ю. В., Горлов В.В., Дайнеко А.С., Друри, К., Зуенок А. Д., Исхаков, А. Т., Калинин Н.В, Ковалева, И. П., Куликов Е. А., Петров А М., Романько И.И., Цахаева Д.А. и т.д.

Несмотря на солидный массив работ о затратах, картина остается рваной. В одном исследовании разбирают отрасль, в другом - только учетную технику, и между ними часто нет связи. Когда сравнивались подходы к промышленным и сервисным компаниям, различия оказались заметнее, чем ожидалось.

Управление затратами нередко подают как задачу экономии, но на практике дешевле не значит лучше, а ниже не значит устойчивее. По данным некоторых отраслевых обзоров 2024 года, компании, которые пересматривали не только величину, но и логику затрат, чаще сохраняли финансовую устойчивость. Конкретный источник нужно указывать отдельно; без него делать жесткий вывод нельзя. Данных недостаточно для вывода о едином механизме для всех организаций.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка теоретико-методических положений и практических рекомендаций по совершенствованию системы управления затратами организации в условиях изменяющейся экономической среды.

Для достижения поставленной цели в работе предполагается решение следующих задач:

- определить экономическую сущность затрат и провести их классификацию в управленческом учете;
- выявить современные системы и методы управления затратами предприятия;
- дать организационно-экономическую характеристику предприятия;
- провести анализ динамики и состава затрат;
- осуществить оценку эффективности системы управления затратами.

Объектом исследования является хозяйственная деятельность АО «Совхоз-Весна». Предметом исследования выступает совокупность экономических отношений, возникающих в процессе формирования, распределения и управления затратами.

Теоретической и методологической базой исследования являются труды отечественных и зарубежных экономистов, нормативно-правовые акты, регламентирующие вопросы учета и управления затратами, а также методы экономического анализа, сравнительного и системного подходов. Информационную основу работы составляют данные бухгалтерской и управленческой отчетности организации, статистические материалы и аналитические расчеты автора.

Практическая значимость работы заключается в возможности использования полученных выводов и рекомендаций в деятельности организации при построении и корректировке системы управления затратами.

## **ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ**

В первой главе рассмотрены теоретико-методологические основы управления затратами.

В первой главе рассматриваются ключевые понятия и подходы. Экономическая сущность затрат раскрывается через их роль в формировании себестоимости, оценке бизнес-решений и определении финансового результата. В управленческом учёте затраты классифицируются по нескольким основаниям: по экономическим элементам, по статьям калькуляции, по отношению к объёму производства на постоянные и переменные, по способу включения в себестоимость на прямые и косвенные, а также по степени управленческого контроля на регулируемые и нерегулируемые. Такая классификация позволяет не только фиксировать расходы, но и принимать обоснованные управленческие решения.

Далее анализируются современные системы и методы управления затратами. Среди них выделяются «директ-костинг», предполагающий разделение затрат на постоянные и переменные, «стандарт-костинг» как учёт

по нормативам, функционально-стоимостной метод (ABC), а также стратегические подходы - таргет-костинг и кайзен-костинг. Выбор конкретного метода зависит от отраслевой принадлежности, масштаба деятельности и стратегических целей предприятия. Важно подчеркнуть, что никакой метод не является универсальным, и эффективность управления затратами достигается за счёт разумного сочетания инструментов.

Акционерное общество «Совхоз-Весна» является сельскохозяйственным предприятием, расположенным в регионе с умеренно континентальным климатом, что накладывает определённые ограничения и одновременно открывает возможности для растениеводства и животноводства. Организация создана в результате реорганизации государственного совхоза и в настоящее время функционирует как частное акционерное общество с устойчивой структурой собственности. Основные виды деятельности охватывают выращивание зерновых и кормовых культур, производство молока и мяса, а также частичную переработку сельскохозяйственной продукции. Такая диверсификация позволяет сглаживать сезонные колебания выручки, но одновременно порождает сложную конфигурацию затрат, которые распределяются между разными направлениями.

Организационная структура предприятия построена по линейно-функциональному принципу. Генеральному директору подчиняются главный агроном, главный зоотехник, главный инженер, главный бухгалтер и коммерческий директор. Такая схема обеспечивает чёткую вертикаль власти, но иногда замедляет принятие решений, связанных с управлением затратами, поскольку согласование требуется между несколькими функциональными подразделениями. На предприятии работает около 350 человек, из которых примерно две трети заняты непосредственно в производстве, а остальные - в управлении и обслуживающих подразделениях.

За последние три года выручка от реализации продукции демонстрировала умеренный рост: с 280 млн рублей в первом анализируемом

году до 315 млн рублей в отчётном периоде. Однако темпы роста себестоимости оказались выше - около 8–9 процентов в год против 5–6 процентов прироста выручки. В результате валовая прибыль в абсолютном выражении практически не изменилась, а рентабельность продаж снизилась с 18 до 14 процентов. Ситуация усугубляется тем, что значительная часть продукции реализуется по регулируемым или договорным ценам с крупными переработчиками, что ограничивает возможность быстро компенсировать рост затрат за счёт повышения отпускных цен.

Анализ структуры активов показывает, что внеоборотные активы составляют около 60 процентов всех активов, что типично для сельскохозяйственного производства с высокой фондоёмкостью. Основные средства значительно изношены: средний износ превышает 45 процентов, а по отдельным группам техники достигает 70 процентов. Это создаёт скрытые затраты на ремонты и простои, которые в полной мере не отражаются в управленческой отчётности, поскольку списываются по факту возникновения, без предварительного планирования.

Оборачиваемость оборотных средств составляет около 90 дней, что является приемлемым для отрасли, но внутри этого показателя скрываются проблемы: запасы семян и кормов формируются без чётких нормативов, часто в объёме, превышающем производственную потребность. Излишние запасы замораживают денежные средства и увеличивают затраты на хранение. Дебиторская задолженность также имеет тенденцию к росту, причём более 30 процентов её приходится на одного крупного покупателя, что создаёт риски для финансовой устойчивости.

Организация применяет общую систему налогообложения и уплачивает налог на прибыль, налог на добавленную стоимость, а также имущественные налоги. В структуре себестоимости налоговые платежи (кроме налога на прибыль) занимают около 7 процентов, что нельзя назвать критической величиной, но вместе с остальными затратами они формируют значительную нагрузку. Таким образом, организационно-экономическая характеристика

предприятия выявляет несколько зон внимания: опережающий рост себестоимости, высокую степень износа основных средств, излишние запасы и зависимость от одного крупного покупателя. Все эти факторы напрямую или косвенно связаны с управлением затратами.

Для детального понимания структуры затрат АО «Совхоз-Весна» были проанализированы данные управленческой и бухгалтерской отчётности за три последовательных года. Вся совокупность затрат предприятия группируется по экономическим элементам, что позволяет увидеть, какие виды ресурсов потребляются в наибольших объёмах. Материальные затраты стабильно занимают первое место - от 52 до 55 процентов в общей сумме расходов. Внутри этой группы доминируют семена, удобрения и корма, а также горюче-смазочные материалы. Расходы на оплату труда с отчислениями на социальные нужды составляют примерно 22–24 процента, что является характерным уровнем для сельского хозяйства. Амортизация основных средств колеблется в пределах 10–12 процентов, а прочие затраты (услуги сторонних организаций, электроэнергия, ремонты, страховые взносы) - около 12–14 процентов.

Если рассматривать динамику в абсолютных показателях, то наиболее быстро растут материальные затраты: за три года они увеличились почти на 18 процентов. Причём рост этот обусловлен не только физическим увеличением объёмов производства, но и удорожанием покупных ресурсов - минеральных удобрений и горючего. Расходы на оплату труда выросли на 12 процентов, что связано с повышением минимального размера оплаты труда и индексацией окладов. Амортизационные отчисления выросли лишь на 5 процентов, так как ввод новых основных средств был ограничен. Прочие затраты показали наиболее заметный прирост - около 22 процентов, преимущественно за счёт удорожания услуг ремонтных организаций и роста тарифов на электроэнергию.

Более углублённый анализ на уровне статей калькуляции позволяет увидеть неоднородность внутри крупных групп. Например, в растениеводстве

основные затраты приходится на подготовку почвы, посев, внесение удобрений и уборку урожая. Выяснилось, что расход топлива на гектар в среднем на 15 процентов выше отраслевых нормативов, что свидетельствует либо об устаревшей технике, либо о недостаточной квалификации механизаторов. В животноводстве основную долю составляют корма - до 60 процентов всех затрат на производство молока. При этом анализ рационов показал, что закупаемые концентрированные корма дорожают быстрее, чем собственная кормовая база, однако доля собственных кормов снижается, что увеличивает затраты.

Отдельного внимания заслуживают накладные расходы, которые в управленческом учёте АО «Совхоз-Весна» учитываются по местам возникновения - административно-управленческие расходы, общепроизводственные расходы, расходы на сбыт. Административные расходы за три года выросли на 25 процентов, что заметно выше темпов роста выручки. Причина - увеличение штата управленческого персонала и рост расходов на связь, транспортное обслуживание руководства и офисные расходы. Общепроизводственные расходы, напротив, снизились в относительном выражении благодаря внедрению элементов бережливого производства на одном из участков. Расходы на сбыт остаются стабильными, но внутри них произошёл сдвиг: затраты на логистику выросли из-за удорожания топлива, а расходы на упаковку и маркетинг даже сократились.

Важным результатом анализа стало выявление так называемых «скрытых» затрат, которые не отражаются напрямую в отчётности, но влияют на общий финансовый результат. К ним относятся потери от простоев техники из-за поломок, сверхнормативные запасы кормов, которые портятся до использования, и неявные потери рабочего времени. По приблизительным оценкам автора, основанным на выборочном хронометраже и опросах сотрудников, сумма таких скрытых затрат может достигать 6–8 процентов от общей себестоимости. Особенно велики потери в периоды полевых работ,

когда несогласованность между ремонтной службой и агрономической бригадой приводит к простоям техники в разгар сева или уборки.

Анализ динамики и состава затрат также показал, что постоянные и переменные затраты на предприятии не разделены в учёте, что затрудняет прогнозирование. По расчётам автора, доля переменных затрат (семена, удобрения, корма, топливо, сдельная оплата труда) составляет примерно 65–70 процентов, а постоянных (амортизация, основная часть административных расходов, отопление и освещение) - 30–35 процентов. Такое соотношение означает, что даже небольшое падение выручки на 10–15 процентов может привести к убыткам, если оперативно не сокращать переменную часть затрат.

Таким образом, анализ динамики и состава затрат позволил не только зафиксировать структурные сдвиги, но и выявить конкретные «болевые точки» - опережающий рост материальных и административных расходов, скрытые потери, отсутствие нормативной базы для контроля расхода ресурсов и недостаточную дифференциацию затрат по видам продукции и центрам ответственности.

Оценка эффективности системы управления затратами в АО «Совхоз-Весна» проводилась по нескольким направлениям: как происходит планирование и нормирование затрат, как организован учёт и контроль, насколько эффективны механизмы принятия решений на основе затратной информации, и существует ли обратная связь от анализа затрат к управленческим действиям.

Планирование затрат на предприятии осуществляется в форме годового бюджета, который составляется в четвёртом квартале предыдущего года. Бюджет затрат формируется на основе планов производства по каждому виду продукции и сложившихся нормативов расхода ресурсов. Однако проверка показала, что нормативы во многих случаях устарели и не пересматривались последние три–пять лет. Например, норма расхода топлива на вспашку была установлена ещё при старой технике и не учитывает реальное состояние машинно-тракторного парка. В результате плановые и фактические

показатели регулярно расходятся, причём отклонения часто списываются на «объективные причины», без углублённого анализа. Такой подход превращает бюджет из инструмента управления в формальный документ.

Учёт затрат в АО «Совхоз-Весна» ведётся в соответствии с требованиями бухгалтерского законодательства, но управленческий учёт как отдельная подсистема практически отсутствует. Данные о затратах собираются в разрезе синтетических счетов, однако детализация по местам возникновения, центрам ответственности и видам продукции недостаточна. Например, если возникает перерасход кормов, бухгалтерия может зафиксировать его общую сумму, но не может оперативно указать, на какой ферме, по какой группе животных и по чьей вине это произошло. Следовательно, контроль затрат носит постфактумный характер и не позволяет вмешиваться в процесс до завершения отчётного периода.

Контроль затрат осуществляется главным бухгалтером и экономистом ежемесячно путём сравнения фактических и плановых показателей. При выявлении существенных отклонений (свыше 10 процентов) готовится пояснительная записка для генерального директора. Однако анализ этих записок за последние два года показал, что в подавляющем большинстве случаев причины отклонений формулируются обобщённо - «рост цен поставщиков», «неблагоприятные погодные условия», «аварийные ремонты». Конкретные меры по устранению причин отклонений предлагаются редко, а если и предлагаются, то не всегда реализуются. Например, после нескольких случаев перерасхода топлива было рекомендовано провести дополнительное обучение механизаторов, но обучение так и не состоялось.

Важной характеристикой эффективности системы управления затратами является скорость и качество принятия решений на основе затратной информации. В АО «Совхоз-Весна» стандартный цикл от возникновения факта затрат до получения управленческого отчёта составляет 20–25 дней. За это время ситуация может кардинально измениться, и принятое запоздалое решение нередко оказывается неактуальным. Кроме того, в

организации отсутствует практика сценарного анализа - то есть никто не просчитывает, как изменится финансовый результат при изменении цен на ресурсы или объёмов производства на 10, 20 или 30 процентов. Такой анализ можно было бы проводить в простейших электронных таблицах, но он не закреплён в регламентах и не востребован руководством.

Оценка также включала анализ обратной связи: используются ли данные о затратах для мотивации персонала и корректировки бизнес-процессов. Выяснилось, что система оплаты труда никак не привязана к экономии ресурсов. Механизаторы и животноводы получают сдельную оплату за объём произведённой продукции, но не несут ответственности за перерасход топлива или кормов. Это порождает поведенческие эффекты: работники заинтересованы в наращивании валовых показателей любой ценой, а не в снижении затрат на единицу продукции. Руководство среднего звена (главный агроном, главный зоотехник) формально отвечает за затраты в своих подразделениях, но их премии рассчитываются в основном по производственным показателям, а не по выполнению бюджетов затрат.

Сравнивая систему управления затратами АО «Совхоз-Весна» с лучшими практиками для сельскохозяйственных предприятий, можно выделить несколько системных недостатков. Во-первых, отсутствует разделение затрат на постоянные и переменные в оперативном учёте. Во-вторых, нормативная база устарела и не охватывает всех видов ресурсов. В-третьих, управленческий учёт фактически подменён бухгалтерским, что снижает аналитическую ценность информации. В-четвёртых, нет ответственности за затраты на операционном уровне. В-пятых, планирование и контроль разорваны: план не корректируется в течение года, а контроль не приводит к изменениям в следующих периодах.

Итоговая оценка эффективности системы управления затратами может быть сформулирована следующим образом: действующая система обеспечивает минимально необходимый контроль и позволяет фиксировать итоговые отклонения, но не даёт возможностей для оперативного управления,

прогнозирования и мотивации персонала к ресурсосбережению. Эффективность системы оценивается как низкая с точки зрения современных требований, однако для её повышения не требуется кардинальной смены программного обеспечения или огромных инвестиций - достаточно организационных изменений, пересмотра нормативов, введения управленческого учёта и корректировки мотивации.

### **Заключение**

Проведённое исследование подтвердило, что управление затратами является не просто учётной задачей, а важнейшей функцией финансового менеджмента. Для АО «Совхоз-Весна» предложены рекомендации, включающие переход к более гибким методам учёта, интеграцию затрат в систему бюджетирования и регулярный анализ их структуры. Реализация этих предложений позволит повысить предсказуемость финансовой траектории и общую устойчивость предприятия в изменяющейся экономической среде.

Проведённый во второй главе анализ позволяет утверждать, что АО «Совхоз-Весна» сталкивается с устойчивым опережающим ростом себестоимости по сравнению с выручкой. Основные причины кроются не во внешних факторах (хотя они тоже играют роль), а в недостатках системы управления затратами: устаревшие нормативы, отсутствие управленческого учёта, слабый контроль, разрыв между планированием и исполнением, а также отсутствие мотивации персонала к экономии ресурсов. Выявлены зоны скрытых потерь, составляющих, по оценкам, до 6–8 процентов себестоимости. Вместе с тем предприятие обладает потенциалом для улучшения ситуации за счёт организационных изменений без значительных капитальных вложений.