

УДК 657.22

*В. Г. ГИЗАТУЛЛИНА, канд. экон. наук, профессор*

*Е. О. БОЛГАРОВА*

*Белорусский государственный университет транспорта*

### **СОВРЕМЕННЫЕ СПОСОБЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗДЕРЖКАМИ: ПЕРСПЕКТИВЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ В ПОДРАЗДЕЛЕНИЯХ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОЙ ОТРАСЛИ**

В статье рассмотрены классические и современные способы управления издержками с возможностью их использования в железнодорожной отрасли. Особое внимание уделено распространенным в зарубежной практике системам «таргет-костинг», «кайзен-костинг», бенчмаркингу, учету затрат по видам деятельности (ABC) и др.

Исследование способа управления издержками в современных условиях является одной из приоритетных задач управления в железнодорожной отрасли. Поэтому были изучены классические и современные подходы к управлению издержками с позиции перспектив их применения в подразделениях железной дороги. При этом особый интерес при изучении представляли концепции реинжиниринга бизнес-процессов, которые, несомненно, вызывают необходимость их научно-практического осмысления. Кроме того было обращено внимание на возможность применения модели управления, использующей показатель добавленной экономической стоимости. Согласно мнению специалистов способ расчета экономической добавленной стоимости – это многофункциональный стоимостной коэффициент рентабельности бизнеса.

Различные современные способы управления издержками предлагались ранее в работах Б. Андерсена, М. Коленсо, Д. А. Славникова [1, 2, 4]. Современными методами управления издержками являются: целевое планирование расходов, эталонное тестирование, учёт расходов по видам деятельности, функционально-стоимостной анализ, метод расчета экономической добавленной стоимости, реинжиниринг бизнес-процессов.

Рассмотрение перечисленных подходов начнём со способов стратегического управления расходами, родиной которых является Япония.

Целевое планирование расходов («таргет-костинг» – target costing) создано в 60-х гг. XX века. Данная система считается универсальным подходом одновременного планирования, управления и контроля расходов. Следует

отметить, что основой способа целевого планирования расходов является новое суждение взаимозависимости цены, прибыли и себестоимости. Разработчики способа модифицировали приоритеты перечисленных составляющих, положив в основу расчётов рыночную цену продаж в планируемых объёмах и минимальную прибыль. Результатом расчётов считается планируемая себестоимость производства и продвижения продукта.

Важной особенностью управления себестоимостью товара с внедрением способа «таргет-костинг» является оптимизация соотношений в цепочке «цена – функции – качество – расходы» в начале изготовления и продаж новой продукции. Исследование показывает, что технологическое проектирование и планирование себестоимости рассматриваются как взаимосвязанные элементы процесса формирования потребительских свойств будущего продукта, это и определяет отличительную черту «таргет-костинг».

Данная система встречается на производственных предприятиях в инновационной сфере. Практика ее применения на российских предприятиях позволила выявить наиболее важные причины, по которым использование данной системы проблематично:

- во-первых, на предприятии должно быть организовано тесное взаимодействие отделов – коллектив должен быть единой командой;
- во-вторых, разбалансированность внутреннего механизма, неадекватная корпоративная культура способствуют росту издержек беспринципного поведения персонала и сводят «на нет» преимущества «таргет-костинга».

На наш взгляд, способ «таргет-костинг» необходимо взять на вооружение в железнодорожной отрасли, поскольку для нее характерно тесное взаимодействие и взаимозависимость подразделений железной дороги в едином технологическом процессе перевозок. Следует отметить, что в качестве подразделений при этом рассматриваются основные предприятия отраслевых хозяйств железной дороги, каждое из которых выполняет свою специфическую функцию в общей технологии, отсутствие которой или некачественное выполнение влияет на безопасность движения или ведет к приостановке процесса перемещения товаров или пассажиров.

При этом следует отметить, что на вооружение необходимо взять основное преимущество способа, а именно взаимосвязь технологического проектирования и планирования себестоимости.

Изучение следующих современных методов управления позволило установить, что конкуренция за качество между корпорациями перешла и на сферу управления расходами. Именно это и определило особый смысл появления способа «кайзен-костинг» (kaizen costing) – снижение себестоимости и создание действенной структуры производства.

Основой кайзен-костинга является усовершенствование работы компании и отдельных подразделений на базе внутренних резервов без вовлечения инвестиций со стороны. Понятие «кайзен-костинг» предполагает обеспече-

ние должного уровня себестоимости продукции и поиск способов сокращения расходов до целевого уровня.

Следует отметить, что перспективы использования этого способа на предприятиях железнодорожной отрасли взаимосвязаны с внедрением систем оперативного учёта результатов и расходов, текущего и стратегического управленческого учёта. Руководство железной дороги, понимая важность оперативности обработки информации, в последнее время уделяет большое внимание современным технологиям обработки данных.

Мировая практика использования способов «таргет-костинг» и «кайзен-костинг» показывает, что их результатом является снижение отдельных статей затрат и себестоимости продукции до должного уровня. При этом следует отметить, что:

- способ «таргет-костинг» способствует уменьшению расходов и себестоимости продукции на этапе планирования и проектирования;
- способ «кайзен-костинг» сокращает расходы и себестоимость на этапе производства;
- совместно эти способы обеспечивают низкую по отношению к конкурентам себестоимость и возможность выбора оптимальной ценовой политики.

Можно сделать вывод, что в сферах производства, где продукция характеризуется длительным жизненным циклом, актуальна методология «кайзен-костинг», и напротив, для инновационных отраслей с коротким жизненным циклом продуктов актуальна методология «таргет-костинг». При этом следует не забывать, что использование одного из методов в течение длительного периода не всегда целесообразно, возможно такое развитие: первоначально предпочтительно использование одного, а далее, исходя из развития экономических процессов, – достоинства и преимущества другого метода.

Следующим из современных методов управления издержками, который был подвергнут исследованию, является *эталонное тестирование* «бенчмаркинг» – операции мониторинга, измерения и сопоставления показателей стандартизованных в рамках проекта ENAPS бизнес-процессов с целью последующей их идентификации и совершенствования. Основные преимуществами бенчмаркинга представлены на рисунке 1.

Учёт расходов по видам деятельности (*Activity Based Costing, ABC*) – способ, широко распространенный на иностранных предприятиях. ABC традиционно разрабатывался для решения проблем расчета сложных производственных процессов с высокими накладными расходами. Данный способ используется для внедрения новой системы управления расходами и поддержки принятия решений, применяемой для управления заказами в цепочках поставок. Основным преимуществом таких систем является то, что они могут выполнять даже анализ рентабельности и стоимости во время работы

на основе выявленных схем установок затрат. Его следует рассматривать как способ усовершенствованного планирования и контроля в части накладных расходов.

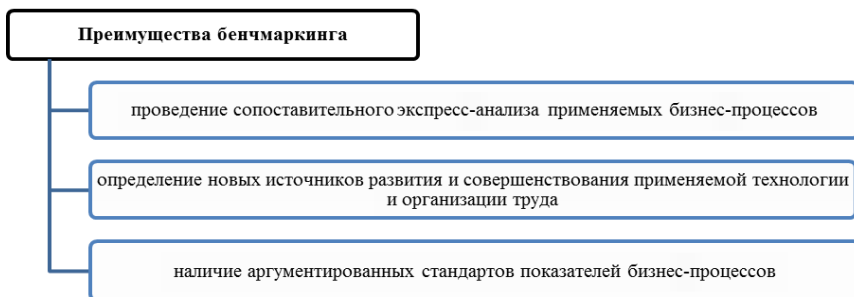


Рисунок 1 – Преимущества метода бенчмаркинга

В данном подходе предприятие следует рассматривать как последовательную систему рабочих процессов, которые определяют его специфику. Расчет себестоимости по видам деятельности может помочь установить расходы на логистику, классифицированные как накладные расходы в производственных системах.

Рассматривая возможности использования методологии ABC-анализа в подразделениях железнодорожной отрасли, стоит отметить, что требуемая структуризация организации по бизнес-процессам и рабочим операциям подразумевает наличие адекватного информационного обеспечения и также, как и бенчмаркинг, связано с приоритетным введением и совершенствованием управленческого учёта и стратегического анализа.

*Экономическая добавленная стоимость (EVA)* отображает доход организации без учета налогов, уменьшенный на величину оплаты капитала, вложенного в организацию, рассчитываемый при этом *коэффициент* оценивает производительность работы компании с позиции собственников, которые считают, что производительность компании обладает удовлетворительным результатом, если прибыль организации выше, чем прибыльность других инвестиций. Это объясняет то, что при расчете EVA из суммы прибыли вычитается плата за пользование заемными средствами и за использования собственного капитала.

Автор данного способа – Д. Б. Стюарт установил данный коэффициент как разницу между чистой операционной прибылью и затратами на капитал, т. е. EVA дает возможность оценить реальный финансовый доход при должной минимальной ставке прибыльности. Экономическая добавленная стоимость является показателем годовой рентабельности организации, которая демонстрирует акционерам результаты формирования дополнительной стоимости.

Исследования показали, что данный метод достаточно стремительно начал использоваться ведущими американскими фирмами (Coca-Cola, General Electric). В дальнейшем их навык начали заимствовать компании в других странах. Способ экономической добавленной стоимости является современной системой финансового управления. Практика его использования дает возможность компаниям увеличить результативность работы и сократить отставание от иностранных конкурентов.

*Функционально-стоимостной анализ* (ФСА) является эмпирическим подходом системного изучения функций процессов и других объектов, ориентированный на снижение степени затрат в сферах проектирования, изготовления и эксплуатации товара при сохранении свойств качества и полезности.

Изначально способ ФСА применялся для поиска резервов снижения затрат на производство отдельных изделий путём изучения их потребительских качеств и выбора эффективных технических решений достижения требуемых качеств. Вскоре он начал выполнять не только роль метода, но и многоцелевую функцию оптимизации расходов, не обусловленных функциональным назначением изделия, а также экономии расходов на подготовку производства и на этапах производства.

Следует иметь в виду, что современный менеджмент использует понятия результативности и эффективности для оценки бизнеса:

- первое – степень достигнутых результатов;
- второе – отношение достигнутых результатов к использованным ресурсам.

Используя выше приведенные понятия можно отметить, что одновременное повышение результативности и эффективности является следствием уменьшения расходов, это и определяет цель способа ФСА.

Функционально-стоимостный анализ продукции определяет стоимостную оценку функциональности объекта и дает оценку расходам, связанным с её обеспечением и расширением. Результаты ФСА, в совокупности с рассмотрением предпочтительности определенных качеств продукции, дают возможность расставить приоритеты в обеспечении тех или иных функциональных свойств продукта и обеспечить подходящее соотношение «издержки/функциональность».

Применительно к железнодорожной отрасли функционально-стоимостной анализ позволяет установить в каждой отрасли хозяйства профильные и не профильные технологические операции, их роль в единой технологии перевозок, позволяет привести стоимостную оценку функциональности деятельности подразделений и производительности.

На сегодня ФСА считается более многообещающим подходом к уменьшению расходов мелкосерийного и штучного производства продукции с особыми потребительскими свойствами. Тем не менее, как и в случае ABC,

его популярность в практике отечественных компаний ограничивается применением концепций управленческого учёта и контроля.

Теория *реинжиниринга бизнес-процессов* нацелена на интеграцию функций, обеспечивающих одну задачу, в едином бизнес-процессе, для которого определяются параметры входа и выхода. Главным считается не результативное выполнение установленной функции, а весомость и важность её вклада в достижение единой цели. В случае если процесс (даже по предварительным расчетам и оценкам) не выполняет установленные задачи, необходимо принятие решения о его реорганизации. В разрабатываемой системе мер и последующих организационных действиях должно быть включено не только применение современного оборудования, рациональная автоматизация процесса или рост его производительности. Цели значительно основательнее: следует найти устаревшие технологические решения и принципы деятельности предприятия и существенно их модернизировать.

Реинжиниринг включает в себя четыре этапа, представленных на рисунке 2.

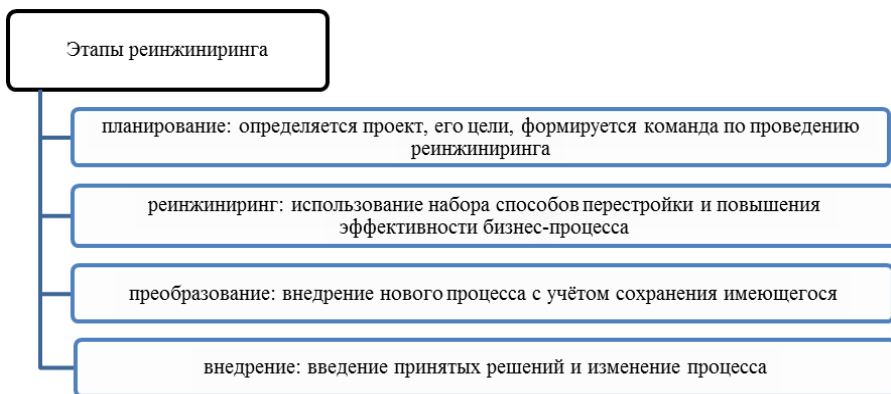


Рисунок 2 – Этапы реинжиниринга

Преимущества концепции реинжиниринга бизнес-процессов объединены с достаточно высокой эффективностью, что подчёркивают её создатели и факты удачного применения. С другой стороны, в настоящее время она не сложилась в определенную методологию, в связи с чем использование, как показала практика её применения на российских предприятиях, является затруднительным.

Проведенные исследования по возможности использования современных методов управления издержками в подразделениях железной дороги позволили установить достоинства и преимущества каждого из рассмотренных способов. Учитывая стремительное внедрение на железной дороге прогрес-

сивных технологий обработки данных, ставится задача – сформировать свои способы и подходы к управлению издержками, базируясь на научно-практическом опыте уже разработанных способов.

Сегодня управление транспортным комплексом Беларуси основано на традиционной модели, связанной с обеспечением функционирования государственных транспортных и дорожных организаций, требует совершенствования.

Государственное управление активами транспортного комплекса республики базируется на организации перевозок пассажиров и грузов, которое является объектом распределения компетенций между центральными и местными властями в части бюджетных и кредитных ассигнований для обеспечения предоставления транспортной услуги непривередливому пользователю, готовому пойти на любой компромисс ради ее доступности.

Актуальность модернизации управления транспортным комплексом Беларуси предопределяется недостаточным соответствием системы управления коммунальным и коммерческим транспортом критериям социальной и экологической эффективности и финансовой устойчивости, низкой чувствительностью к запросам потребителей транспортных услуг, неглубоким использованием электронных технологий и интернет-коммуникаций.

Модернизация транспортной политики, которая обеспечит переход от управления транспортными объектами к управлению по результатам, является важнейшей задачей, так как в своей основе является инвестиционной, а не распределительной, принимающей в расчет ответственность и распределение рисков сторон, соотносится с принципом глобализации и мультимодальности транспортных потоков, отдает приоритет оптимизации совместной деятельности и использует стоимость поездки в качестве фрагмента отношений, который приводит к системному эффекту, предъявляет высокие социальные стандарты к подвижному составу и транспортной инфраструктуре.

Управление по результатам является комплексной деловой инициативой по развитию системного подхода, объединяющего экономические, экологические и социальные компоненты в выборе и реализации сценариев деятельности транспортных организаций.

Такое управление будет обеспечивать переход от финансирования отдельных транспортных организаций к управлению проектами, поддержку уровня продуктивности экосистем, открытость и прозрачность действий, построение местных планов, ориентированных на принципы развития транспортного комплекса страны, изменение стереотипов потребления транспортных услуг и придания высокого социального статуса экономному отношению к таким услугам, а также использование международного сотрудничества в области устойчивого развития транспорта, применение передового опыта развитых стран, развитие приграничного сотрудничества.

Кроме того, сегодня мы уже говорим об электронной экономике – экономической деятельности, основанной на цифровых технологиях, связанных с электронным бизнесом и электронной коммерцией, и производимых и сбываемых ими электронными товарами и услугами, расчёты при которой производятся зачастую электронными деньгами.

Все происходящие изменения и в экономике государства, и в транспортном комплексе найдут свое отражение в формировании экономической политики железнодорожной отрасли, а следовательно, определяют необходимость поиска новых подходов и способов управления издержками всей железной дороги и ее подразделений.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 **Андерсен, Б.** Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсен. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2003. – 272 с.
- 2 **Ивашкевич, В. Б.** Бухгалтерский управленческий учёт : учеб. / В. Б. Ивашкевич. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Магистр, 2011. – 576 с.
- 3 **Коленсо, М.** Стратегия кайзен для успешных организационных перемен / М. Коленсо. – М. : ИНФРА-М, 2002.– 175 с.
- 4 **Славников, Д. А.** Таргет-костинг – стратегический инструмент в системе управления затратами предприятия / Д. А. Славников. – М. : ЮНИТИ, 2015. – 290 с.

*V. GIZATULLINA, PhD, professor*

*E. BOLGAROVA*

*Belarusian state University of Transport*

#### **MODERN METHODS OF COST MANAGEMENT: THE PERSPECTIVES OF RUSSIAN ENTERPRISES**

The article deals with the classical and modern methods of cost management, with the possibility of their use in the railway industry. Special attention is paid to the widespread in foreign practice systems «target-costing», «kaizen-costing», benchmarking, cost accounting by activity (ABC), etc.

Получено 07.10.2018