УДК 658.155

АНАЛИЗ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ В ТОРГОВЛЕ

Демченко Д.И.

магистрант 2 курса экономического факультета

ФГАОУ ВО «КФУ им. В.И. Вернадского»

г. Симферополь, Российская Федераци

Сметанко А.В.

д-р экон. наук, доцент

ФГАОУ ВО «КФУ им. В.И. Вернадского»

г. Симферополь, Российская Федераци

Аннотация

В условиях высокой конкуренции и нестабильности экономической среды торговые компании вынуждены искать эффективные способы управления своими затратами. Один из ключевых факторов, определяющих конкурентоспособность бизнеса, — грамотный контроль расходов. В данной работе проводится сравнительный анализ методов управления затратами, используемых в торговых организациях, рассматриваются их преимущества и ограничения, а также оценивается целесообразность их применения в различных ситуациях.

Ключевые слова: управление затратами, торговля, директ-костинг, ABC-анализ, центры финансовой ответственности, маржинальный анализ, оптимизация издержек.

ANALYSIS OF COST MANAGEMENT METHODS IN TRADE

Demchenko D.I.
2nd-year Master's student, Faculty of Economics
Vernadsky Crimean Federal University,
Simferopol, Russian Federation

Smetanko A.V.
Doctor of Economics, Associate Professor
V.I. Vernadsky Crimean Federal University
Simferopol, Russian Federation

Abstract
In a highly competitive and unstable economic environment, trade companies must seek effective cost management strategies. A key factor in business competitiveness is the efficient control of expenses. This paper presents a comparative analysis of cost management methods used in trade organizations, examines their advantages and limitations, and evaluates their applicability in different scenarios.

Keywords: cost management, trade, direct costing, ABC-analysis, responsibility centers, marginal analysis, cost optimization.

В условиях усиливающейся конкуренции и нестабильности экономической среды торговые компании вынуждены постоянно совершенствовать системы управления своими расходами. Эффективный контроль затрат рассматривается как один из ключевых факторов, обеспечивающих конкурентоспособность и устойчивое развитие бизнеса. Как отмечают Котова и Балеевских, грамотная система учета и регулирования издержек становится основой для принятия обоснованных управленческих решений [3]. На этом фоне возрастает значимость научного анализа и

практического обоснования методов управления затратами, применяемых в торговом секторе.

Настоящее исследование направлено на сравнительный анализ инструментов управления затратами, с акцентом на их применимость в условиях современной торговли. Целью работы является выявление наиболее эффективных методов, способных повысить финансовую устойчивость и адаптивность торговых организаций. Для этого целесообразно рассмотреть природу и структуру затрат, особенности их учета, а также сильные и слабые стороны различных подходов к управлению ими.

С точки зрения бухгалтерского и управленческого учета затраты могут классифицироваться по различным признакам: на входящие (активы) и исходящие (расходы), прямые и косвенные, переменные и постоянные, релевантные и нерелевантные. Грамотное управление же управление ими требует не только учета и анализа, но и применения методов, позволяющих выявлять резервы для их оптимизации и принимать обоснованные управленческие решения. Как справедливо отмечает Архипёнкова, подобная классификация способствует не только лучшему пониманию структуры затрат, но и формированию эффективной системы контроля над ними [1].

С учетом высокой оборачиваемости товаров и значительной доли косвенных расходов торговые компании нуждаются в инструментах, обеспечивающих эффективный контроль затрат на всех этапах цепочки поставок. При этом важно не только структурировать издержки, но и использовать методы, позволяющие оперативно адаптироваться к изменяющейся рыночной среде и повышать финансовую результативность бизнеса [5].

В связи с этим представляется целесообразным рассмотреть ключевые методы управления затратами, выявить их сильные и слабые стороны и определить наиболее эффективные из них для торговых предприятий. Для этого обратимся к таблице 1 ниже.

Таблица 1. Характеристика методов управления затратами

Метод	Сущность метода	Применимость в торговых организациях
Стандарт-костинг (Standard Costing)	Основан на сравнении фактических затрат с заранее установленными нормативами. Разница между ними фиксируется и анализируется для поиска причин отклонений и их устранения.	Лишь частично применим в торговле, так как его использование требует стабильности процессов и нормативных показателей. В условиях динамичного ассортимента и колеблющихся цен его актуальность снижается, однако может быть полезен для контроля операционных затрат.
Директ-костинг (Direct Costing)	Включает в себестоимость только переменные затраты, а постоянные учитываются отдельно как расходы отчетного периода. Позволяет анализировать маржинальную прибыль и управлять ассортиментом.	Широко используется в торговле, особенно в компаниях с высокой долей переменных затрат. Обеспечивает возможность оперативного управления ценообразованием и объемами продаж, однако не дает полной картины затрат.
Таргет-костинг (Target Costing)	Устанавливает целевую себестоимость продукции, ориентируясь на рыночную цену и желаемую прибыль. Позволяет минимизировать затраты еще на стадии планирования.	Подходит для внедрения при разработке новых товаров, так как помогает контролировать их себестоимость в соответствии с рыночными условиями. Однако требует тщательного анализа цен поставщиков и динамики спроса.
Функционально-стоимостной анализ (ABC – Activity-Based Costing)	Распределяет затраты по бизнес-процессам и видам деятельности, что позволяет точнее учитывать долю косвенных расходов в конечной себестоимости товаров.	Актуален для крупных торговых организаций с развитой логистикой и высокой долей косвенных затрат. Улучшает прозрачность затрат, но сложен во внедрении и требует значительных ресурсов.
Кайзен-костинг (Kaizen Costing)	Основан на принципе непрерывного улучшения и оптимизации затрат за счет постепенных изменений в бизнес-процессах. Вовлекает сотрудников в процесс снижения расходов.	Подходит для торговых компаний, ориентированных на долгосрочное повышение эффективности. Однако требует развитой корпоративной культуры и высокой вовлеченности персонала.
Центры финансовой ответственности (ЦФО – Responsibility Accounting)	Позволяет делегировать контроль за расходами и результатами отдельным подразделениям, что повышает прозрачность управления финансами.	Актуален для крупных торговых сетей с разветвленной структурой филиалов и складов. Позволяет гибко управлять затратами, но требует квалифицированного руководства.
Точно в срок (JIT – Just in Time)	Метод минимизации запасов, при котором товары поступают на склад или в продажу в момент	Применим в торговых компаниях с высокой оборачиваемостью товаров. Однако требует точного

	их потребности, что снижает расходы на хранение.	прогнозирования спроса и надежных поставщиков.
Оценка затрат на жизненный цикл (LCC – Life Cycle Costing)	Оценивает совокупные затраты на товар в течение всего его жизненного цикла – от производства до утилизации. Позволяет планировать долгосрочную прибыльность.	Используется в торговых организациях, работающих с товарами длительного использования. Однако требует тщательного анализа рынка и долгосрочного прогнозирования.

Источник: составлено автором на основании [1, 2, 6, 8]

Методы управления затратами различаются по принципам учета и регулирования расходов, что определяет их применимость в торговых компаниях. Однако для оценки их эффективности необходимо учитывать не только специфику бизнеса, но и особенности применения каждого метода в реалиях торговли, что и рассмотрим в таблице 2.

Таблица 2. Преимущества и ограничения методов управления затратами

Метод	**Преимущества**	**Ограничения**
Стандарт-костинг (Standard Costing)	1. позволяет контролировать отклонения затрат и улучшать планирование; 2. упрощает расчет себестоимости товаров; 3. способствует выявлению неэффективных процессов.	1. требует стабильных условий и нормативов; 2. может снижать инициативу сотрудников к поиску инновационных решений; 3. сложно применять для новых товаров и изменяющихся технологий.
Директ-костинг (Direct Costing)	1. обеспечивает простоту и прозрачность анализа прибыльности; 2. позволяет оперативно корректировать цены и объемы продаж; 3. упрощает расчет точки безубыточности.	1. не учитывает постоянные затраты, что может искажать представление о полной себестоимости; 2. разделение затрат на переменные и постоянные условно.
Таргет-костинг (Target Costing)	1. ориентирован на рыночные условия, что повышает конкурентоспособность; 2. позволяет снижать себестоимость уже на этапе планирования. - эффективен в антикризисном управлении.	1. требует межфункционального взаимодействия и высокой координации; 2. возможны сложности в поддержании целевых затрат при изменениях на рынке; 3. сложен для внедрения в условиях слабой интеграции подразделений.

Функционально-стоимостной анализ (ABC – Activity-Based Costing)	1. повышает точность распределения косвенных затрат; 2. помогает оптимизировать бизнес-процессы; 3. способствует принятию стратегических решений.	1. внедрение требует значительных временных и финансовых ресурсов; 2. усложняет учет; 3. может не соответствовать требованиям национального законодательства.
Кайзен-костинг (Kaizen Costing)	1. позволяет снижать затраты за счет постепенного улучшения процессов; 2. вовлекает сотрудников в поиск решений; 3. способствует повышению общей эффективности работы.	1. эффективность зависит от корпоративной культуры и мотивации персонала; 2. ограничен в учете затрат; 3. результаты проявляются постепенно.
ЦФО (Responsibility Accounting)	1. позволяет эффективно контролировать расходы подразделений; 2. делегирует ответственность за финансовые результаты; 3. способствует оперативному выявлению проблемных зон.	1. требует квалифицированных руководителей; 2. возможны конфликты между подразделениями; 3. определение центров ответственности может быть сложным.
JIT (Just in Time)	1. снижает расходы на хранение товаров; 2. улучшает управление запасами; 3. минимизирует риск устаревания товаров.	1. требует высокой точности прогнозирования спроса; 2. зависит от надежности поставщиков; 3. не подходит для товаров с длительным циклом поставки.
LCC (Life Cycle Costing)	1. позволяет оценить долгосрочную рентабельность товаров; 2. подходит для стратегического планирования; 3. учитывает затраты на всех этапах жизненного цикла.	1. сложность в прогнозировании затрат на длительный период; 2. требует значительных ресурсов для анализа данных; 3. не подходит для товаров с коротким жизненным циклом.

Источник: составлено автором на основании [1, 2, 7, 8]

Современные исследования подчеркивают, что на практике в торговле часто доминируют методы оперативного контроля переменных расходов [5]. Однако, проведённый анализ позволяет прийти к выводу, что максимальная эффективность достигается при комбинированном использовании нескольких подходов. Однако среди них можно выделить три метода, пожалуй, наиболее актуальных для торговли:

1. Директ-костинг (Direct Costing). Этот метод позволяет разделять затраты на переменные и постоянные, что особенно важно для торговли, где маржинальность товаров может существенно различаться. Директ-костинг дает возможность оперативного анализа прибыльности отдельных товарных позиций, эффективного управления ценами и объемами продаж. В условиях торговли, где важно быстро реагировать на изменения спроса, данный метод обеспечивает прозрачность и простоту в управлении ассортиментом.

2. ABC-анализ. Торговые компании, особенно крупные сети, сталкиваются со сложной структурой косвенных затрат, включающих логистику, маркетинг, хранение и административные расходы. Традиционные методы калькуляции себестоимости не всегда позволяют точно оценить рентабельность отдельных товаров или направлений деятельности в то время как ABC-анализ помогает детализировать влияние различных бизнес-процессов на совокупные затраты, выявлять неэффективные зоны и оптимизировать структуру расходов, что особенно полезен для крупных торговых сетей, где высокая степень детализации финансовых данных позволяет принимать верные управленческие решения [2].

3. Центры финансовой ответственности (ЦФО – Centers of Financial Responsibility). Для торговых предприятий с разветвленной сетью филиалов, распределенными складами и множеством подразделений важно, чтобы контроль затрат осуществлялся не только на уровне центрального офиса, но и в конкретных бизнес-единицах. Система ЦФО позволяет делегировать ответственность за расходы и финансовые результаты отдельным подразделениям, обеспечивая прозрачность управления и оперативное реагирование на изменения в рыночной среде [4].

Следует учитывать, что эффективность любого метода зависит от точности распределения затрат, степени автоматизации учета и готовности персонала к внедрению изменений. Некорректное применение методик может привести к искажению данных и неэффективному перераспределению ресурсов, особенно в

ситуациях, когда одни товарные группы или направления деятельности становятся финансовыми "донорами" для других.

Обобщая полученные данные, можно утверждать, что наибольшая эффективность в управлении затратами достигается при комплексном применении нескольких взаимодополняющих методов. Каждый из них обладает своими преимуществами и ограничениями, однако их сочетание позволяет нивелировать слабые стороны и усилить общий управленческий потенциал.

Интеграция подходов, таких как директ-костинг, АВС-анализ и система центров финансовой ответственности, обеспечивает не только сокращение издержек, но и формирует прочную основу для стратегического управления ресурсами. Это позволяет компаниям не просто реагировать на внешние вызовы, но и активно управлять внутренними процессами, выстраивая устойчивую бизнес-модель.

Таким образом, грамотное внедрение и адаптация комбинированных методов управления затратами усиливают конкурентные преимущества торговых организаций, способствуют росту финансовых результатов и создают предпосылки для долгосрочного развития в условиях нестабильной экономической среды.

Библиографический список:

1. Архипёнкова Т.А. Современные системы управления затратами на предприятии [Электронный ресурс] // Экономика и социум. 2021. № 1-1(80). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-sistemy-upravleniya-zatratami-na-predpriyatii (дата обращения: 07.05.2025).

2. Дадабаева Р.А., Голубин А.В. Методика оценки экономических показателей хозяйственной деятельности на основе АВС-анализа [Электронный ресурс] // Цифровые модели и решения. 2022. № 3. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-otsenki-ekonomicheskih-pokazateley-hozyaystvennoy-deyatelnosti-na-osnove-abc-analiza (дата обращения: 07.05.2025).

3. Котова К.Ю., Балеевских В.Г. Комплексное развитие системы управления затратами в торговой организации // Экономический анализ: теория и практика. 2015. № 40(439). С. 34-54.

4. Панахов А.У., Бабкова Э.Г. Интеграция методов управленческого учета в системе функционального учета затрат // Учет. Анализ. Аудит. 2019. Т. 6. № 4. С. 42-52. DOI: 10.26794/2408-9303-2019-6-4-42-52.

5. Сравнительный анализ методов учета и управления затратами на предприятии / М.О. Жаров, Н.В. Левин, Д.А. Чернов, Н.В. Лаврухина // Теория и практика современной науки. 2017. № 4(22). С. 1082-1087.

6. Темиргалиева С.А., Саталкина Е.В. Основные характеристики методов таргет-костинг и кайзен-костинг [Электронный ресурс] // Экономика и социум. 2018. № 10(53). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-harakteristiki-metodov-target-kosting-i-kayzen-kosting (дата обращения: 07.05.2025).

7. Чередниченко Л.Г., Губарев Р.В., Дзюба Е.И. [и др.] Russian-cost - новый российский метод учета и управления корпоративными затратами // Учет. Анализ. Аудит. 2019. Т. 6. № 2. С. 26-46. DOI: 10.26794/2408-9303-2019-6-2-26-46.

8. Ryzhova L.I., Nikolaeva L.V., Kurochkina N.V., Lebedeva M.E. Optimization of Methods and Systems for Strategic and Operational Management Accounting in Agricultural Enterprises // Review of European Studies. 2015. Vol. 7. No. 8. P. 119-127. DOI: 10.5539/res.v7n8p119.

Оригинальность 82%