

УДҚ338.24:657

### **Ұйымның шығындарын басқарудың заманауи тәсілдері**

**Болат (Бектұрсын) М.М.**

malika\_1503@inbox.ru

Есеп және аудит мамандығының студенті

Л.Н.Гумилев ат. Еуразия ұлттық университеті Нурсултан, Қазақстан

Ғылыми жетекші – Жолаева М.А.

Шығындарды басқарудың негізгі және ең тиімді әдістерін қарастырайық. Бірінші әдіс - Standard-Cost жүйесін пайдалану арқылы шығындарды басқару. "Standard-Cost" термині стандартты шығындарға жатады: стандартты - өндірістік бірлікті немесе алдын ала есептелген өндірістік шығындарды окшаулаудан шығару үшін қажетті өндірістік шығындардың (материал, жұмыс күші) саны. Өзіндік құн - өнім бірлігіне өнімнің өзіндік құнының ақшалай көрінісі [1., 5 б.]. Standard-Cost жүйесі өндірістік шығындарды бақылауға арналған қуатты құрал болып табылады. Негізінде белгіленген стандарттар алдын ала сомасын анықтау үшін шығындарды өндіру және іске асыруға жоспарланып отырған өнімнің өзіндік құнын есептеу, анықтау баға мен сомасын анықтау үшін күтілетін кіріс үшін өнім. Бұл жүйе шығындардың баптары бойынша алдын ала нормалауға (өндіріске дейін) негізделген: шикізат, негізгі өндірістік жұмысшылардың еңбекақысы, өндіріске арналған үстеме шығыстар (қосалқы материалдардың еңбекақысы, жалдау, амортизация), коммерциялық шығыстар (сатуға арналған шығындар). Алдын ала есептелген ставкалар экономикалық тиімді басқару арқылы нақты шығындарды стандарттарға сәйкес келтіру үшін тіркелген ставкаларретінде қарастырылады. Егер ауытқулар туындаса, стандартты нормалар өзгертілмейді, олар жаңа экономикалық жағдайлардан туындаған елеулі өзгерістерді қоспағанда, көрсетілген барлық кезең ішінде салыстырмалы түрде тұрақты болып қалады. Стандарттарды белгілеу кезінде заттай мәндегі материалдық тұтынуды, жұмыс көлемін және осы өнімді өндіру үшін қажетті қызмет көлемін өлшеу үшін физикалық (сандық) стандарттар пайдаланылады. Бұл физикалық стандарттар содан кейін ақша түріндегі коэффициенттерге көбейтіледі және шығындардың стандартты стандарттарын алады. Стандарттар асып кеткен шығындарға қатысты ауытқу себептеріне мұқият талдау жүргізіледі және шығындарды стандартты мәндерге дейін төмендету үшін шешімдер іздеу жүргізіледі. Бұл әдіс резервтер мен шығындарды төмендету тәсілдерін тұрақты іздеуге бағытталғанын атап өткен жөн, өйткені стандарттар компания қалыпты жағдайда жұмыс істейді деген болжамға сүйене отырып есептеледі. Бұл стандарттар "идеалданды" деп айтуға болады, яғни компания ұмтылатын идеал. Алайда, бизнес жұмыс істейтін орта серпінді болып табылады және жеткілікті белгісіздікке ие. Нәтижесінде нақты шығындар жиі стандарттардан асады. Бұл әдістің негізгі артықшылықтары мыналар болып табылады: өнімнің белгілі бір түрлеріне арналған стандартты шығындар туралы ақпарат алу; орналасқан жері және олардың пайда

болу себептері бойынша ауытқуларды жедел тәртіппен есепке алу және есепке алу; нақты шығындар мен үстеме шығыстар туралы деректерді бақылау және жинау; шығындарды төмендету үшін резервтерді іздеу; нақты процесс бойынша өндірістік бөлімшелер мен кәсіпорындар жұмысының тиімділігін бағалау. Бұл әдістің негізгі кемшілігі инфляция жағдайында және әртүрлі типтегі және түрдегі тапсырыстардың көп санын салыстырмалы қысқа мерзімде орындау кезінде стандарттарды анықтау мен әзірлеудің күрделілігі болып табылады. Бұдан басқа, стандарттар барлық өндірістік шығындар кезінде орнатыла алмайды және жергілікті бақылау үнемі әлсірейді. Бұдан әрі біз ішкі шаруашылық қызмет түрлері бойынша шығындарды басқару әдісін (Activity-Based Costing) қарастырамыз. Бұл әдіс шығындар іскерлік операциялар мен процестердің нәтижесі болып табылады және соңғы өнім белгілі бір қызмет түрлеріне сұраныс жасайды деп болжайды. Бұл әдісті пайдалану кезінде шығындар туралы ақпаратты қалыптастыру үш кезеңнен өтеді: кәсіпорынның ұйымдық бөлімшелері бойынша ресурстарды тұтыну мәндерін анықтау (филиалдар, құрылымдық бөлімшелер, бөлімдер, цехтар, бөлімдер бойынша)); ресурстарды тұтыну мәндерінің негізінде шығындар кәсіпорынның бірнеше бірнеше бөлімшелерінде іске асырылатын ішкі қызмет пен ішкі процестің әрбір түрі үшін есептеледі. Ішкі шаруашылық қызметінің жекелеген түрлері үшін құндық мәндердің және осы қызметті тұтыну көлемінің негізінде өнімнің өзіндік құны айқындалады. Шығындарды басқарудың осы әдісін іске асыру үшін, алдымен компания ресурстарының құрамын анықтау керек. Содан кейін бизнесте болып жатқан шаруашылық қызмет түрлерін белгілеу қажет. Ішкі шаруашылық қызметінің түрі белгілі бір мақсатпен жұмыстың бір бөлігі болып табылады. Бизнесінің ішкі түрлері бизнес-процестерге біріктірілуі мүмкін. Фирмадағы қызмет түрлері мен бизнес-үдерістерді анықтау әдістері сұрақтар, жұмыс күнін бейнелеу және графиктер жасау болып табылады. Осы деректердің негізінде қызмет түрлері мен ішкі бизнес-үдерістерді жіктеу белгіленген. Үдерістер негізінде ұйымдық құрылым құру кезінде ішкі қызметтің әрбір түрі үшін жауапты адам тағайындалады. Олар тиімсіз және қажетсіз процестерді жою туралы шешім қабылдайды, шығындарды азайту әдістерін анықтайды [2., 170 б.].

Бұл әдістің соңғы кезеңі өнімнің өзіндік құнын есептеу болып табылады. Ішкі шаруашылық қызмет түрлері бойынша жинақталған шығыстар өнімнің әртүрлі түрлеріне бөлінеді. Фирманың ішіндегі өнімділік уақытына және фирманың ішіндегі анықталған бизнес-жағдайлардың санына пропорционалды бөлу. Бұл әдістің негізгі артықшылықтарын атап көрсетуге болады: бизнес-процестерді оңтайландыру кезінде шығындарды төмендету үшін қосымша резервтерді анықтау; өнімнің өзіндік құнын анықтаудың жоғары дәлдігі; бизнеске тартылған шығындар көлемі мен процестер арасындағы себеп-салдарлық байланысты анықтау; шығындарды бақылау және басқару тетігін жетілдіру. Бұл әдістің кемшілігі - әрбір бизнес-процесте көптеген факторлар әсер етеді және оны анықтау қиын. Бизнес-процестерге әсер ететін қысқа мерзімді факторларды анықтау өте қиын.

Енді біз мақсатты құнын есептеу әдісіне назар аударамыз. Мақсатты калькуляция өнімді жоспарлау және әзірлеу кезеңінде жүргізіледі. Зерттеулер осы кезеңде өнім құнының 80% - ға жуығы қолдау көрсететінін көрсетті. Сондықтан шығындарды төмендету үшін ең маңызды мүмкіндіктер бар. Оларды іске асыру үшін шығындар туралы көп өлшемді болжамды ақпаратты қалыптастыру қажет, бұл мақсатты шығындарды есептеу әдісін жеңілдетеді.

Мақсатты калькуляция-берілген функционалдық мүмкіндіктері мен сапасы бар өнімді өндіру мен сату ұсынылған сату бағасы бойынша пайданың қажетті деңгейін қамтамасыз ететін өзіндік құнды анықтау тәсілі [3., 171 б.]. Өндірістік шығындарды мақсатты есептеу кезінде жоспарлау бәсекелестіктің үш стратегиялық саласында жүзеге асырылады: бағасы, сапасы және функционалдығы. Бұл әдіс келесі кезеңдерде жүзеге асырылады:

- 1) нарықтық күтулерге сәйкес өнімді сатудың нысаналы бағасын белгілеу;
- 2) өндірістің нысаналы көлемін айқындау;
- 3) компанияның жалпы даму стратегиясын ескере отырып, нысаналы пайданы айқындау;

4) нысаналы сату бағасы мен нысаналы пайда арасындағы айырманы білдіретін нысаналы құнды айқындау;

5) ағымдағы жоспарлы шығындарды нысаналы көрсеткіштен шегеру және шығындардың түрлері, сондай-ақ өнімді тұтынушының функциялары бойынша нәтижелік айырманы бөлу жолымен шығындарды төмендету үшін нысаналы көрсеткіштерді белгілеу.

Әртараптандырылған өндірістерде осы әдісті пайдалана отырып, модельдік қатарды қысқартудың орындылығын, оларды стандарттау, оларды біріздендіру жолымен компоненттер санын және өндірісте бірнеше өнім түрлерін пайдалану мүмкіндігін анықтауға болады. Негізгі шығыстар өседі, бірақ олар бірегей компоненттердің көп санын тапсырысқа, алуға, сақтауға және өңдеуге арналған шығындардың азаюымен өтеуден артық.

Сонымен қатар, өнімнің өзіндік құнын үздіксіз жақсартуды есептеу әдісін қарастыру керек (кайдзен есебі). Өнімнің өзіндік құнын үздіксіз көтеруді есептеу – бұл өнім мен жалпы кәсіпорын рентабельділігінің қолайлы деңгейін қамтамасыз ету үшін өндіріс және маркетинг кезеңдерінде пайдаланылатын шығындарды басқару құралы. Бұл өнімнің өзіндік құнын есептеудің мақсатты әдісін аяқтайды. Жапон тілінен аударғанда "Кайдзен" компания қызметінің барлық аспектілерінде орын алуы тиіс жақсартуды білдіреді: материалдық шығындар, жұмыс уақыты, жабдықты пайдалану [4., 45 б.].

Өнімнің өзіндік құнын есептеудің тұрақты жетілдірілетін әдісі екі деңгейде қолданылады: кәсіпорын деңгейінде кайдзен-калькуляция өндіріс, маркетинг және сервис салаларында бизнес-үдерістерді неғұрлым тиімді іске асыру тәсілдерін анықтауға мүмкіндік береді, осылайша базалық және үстеме шығындарды төмендетеді. Өнім деңгейінде өндірілетін өнімнің белгілі бір түрінің немесе өнімнің жекелеген компоненттерінің құнын төмендету тәсілдерін зерттеу жүргізіледі. Компания деңгейінде кайдзен калькуляция әдісі бюджетті құрумен бірге қолданылады. Алдымен мақсатты бюджеттік пайда мен болжамды пайда арасындағы айырмашылықты білдіретін пайданы жақсартудың нысаналы мәні анықталады. Пайданы жақсартудың нысаналы мәні нысаналы шығындардың төмендеуімен өтеледі. Бұл жағдайда жеке элементтер мен шығындар түрлерін қысқарту үшін жылдық мақсатты стандарттарды айқындауға болады. Бұдан басқа, шығындарды төмендету үшін мақсатты мәндер компанияның бөлімдері мен бөлімшелері арасында бөлінеді. Өнімнің жаңа түрін өндіріске енгізетін бөлімшелер шығындарды төмендетудің жоғары стандарттарын белгілейді. Шығындарды төмендету стандарттары жетілген өнім шығаратын және өзіндік құнын төмендетудің бірқатар бағдарламаларын жүзеге асырған кәсіпорындарға қолданылады. Өнім деңгейінде кайдзендік шығындаркелесі жағдайларда қолданылады: өндіріске енгізілген жаңа өнімнің мақсатты өзіндік құнынан асқан кезде. Өндіріс сатысында шығындарды төмендету тұтынушы үшін өнімнің өзіндік құнын талдау кезінде жүзеге асырылады. Тұтынушы талдауының мәні жобалау сатысында көрсетілген функционалдылықты сақтай отырып, өнімді жобалау сызбасын қайта қарау құнын төмендетуге көмектеседі; өнімнің рентабельділігін төмендету кезінде [5., 177 б.].

Кайдзен-калькуляция өнімнің нақты түрі үшін шығындарды кешенді талдау кезінде, сондай-ақ өнімнің жекелеген компоненттеріне шығындарды төмендету үшін резервтерді іздестіру кезінде пайдалылықты қалпына келтіру немесе пайдалылықты арттыру тәсілдерін анықтауға мүмкіндік береді. Кайдзен бағасы өнімнің жеке компоненттері үшін есептеледі, егер бұл компоненттердің шығындары шығынсыз өнімнің жалпы құнының едәуір бөлігін құраса. Сапаны қамтамасыз ету шығындарының маңызды көрсеткіші мен талдауы – бұл кайдзен құны тұрғысынан маңызды сала, өйткені өнімнің белгіленген сапа стандарттарына сәйкес келмеуіне байланысты шығындар өте жоғары. Кайдзеннің шығындары өнімнің ақауларына байланысты шығындар мөлшерін азайтады.

Шығындарды басқарудың негізгі әдістерін зерттей отырып, біз шығындарды ұйымдасқан басқару жан-жақты деп қорытынды жасай аламыз. Әрбір әдіс өзінің артықшылықтары мен кемшіліктері бар. Сондықтан шығындарды басқарудың бірнеше әдістерін біріктіретін аралас әдістерді қолданған жөн. Мысалы, сіз кайдзен-калькуляция әдісін және стандартты шығындар жүйесін бірлесіп қолдануға немесе операциялардың

барлық түрлері үшін шығындарды басқару әдісін қолдануға негізделген басқару жүйесін пайдалана аласыз. Аралас әдістерді пайдалану шығындарды басқару тиімділігін арттырады және үздік экономикалық нәтижелерге әкеледі.

Пайдаланылған әдебиеттер тізімі

1. Бутенко, К. Бюджет қаржыны басқару құралы ретінде [Мәтін] / Қ. Бутенко // Басқару теориясы мен практикасы мәселелері. - 2016. - № 5. -60-71 б.
2. Гасин Ф. М. Шығындарды стратегиялық басқару // Экономикалық ғылымдар. – 2009. - № 9. - 170-172 б.
3. Ержанов М. С., Нурумов А. А. қазақстандық кәсіпорындардың қаржылық есептілігі. Алматы: Экономика, 2012-180 б.
4. "Шығындар-көлем-пайда" арақатынасын талдау: қосымшатұжырымдамалар[Мәтін] / Е. Ю. Воронова // Аудитор. - 2016. - № 12. –45-52 б.
5. Гомонко Э. А., Тарасова Т. Б. Кәсіпорында шығындарды басқару: Учебник. – М.: КНОРУС, 2010. – 320 б.