

А. В. ШУЛЬГА, Е. А. ТОПОРКОВА (ДИИТ)

СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ЗАТРАТАМИ ПРЕДПРИЯТИЙ

Розглянута проблема управління витратами виробництва, яка становить собою пошук і досягнення оптимального їх рівня як по підприємству в цілому, так і по його структурним підрозділам. Дослідження проблеми управління витратами підприємства повинно носити системний характер. Запропоновано механізм управління витратами, який складається з поєднання елементів організаційного та економічного характеру.

Рассмотрена проблема управления затратами производства, которая состоит в поиске и достижении оптимального их уровня как по предприятию в целом, так и по его структурным подразделениям. Исследование проблемы управления затратами предприятия должно носить системный характер. Предложен механизм управления затратами, состоящий из сочетания элементов организационного и экономического характера.

The article is devoted to the issue of operational cost management which consists in the search and achievement of the optimum level both for the enterprise as a whole and for its structural subdivisions. Studies of the issue of operational cost management must have a systematic character. The article proposes a mechanism of cost management which consists of combination of organizational and economic elements.

Общеизвестно, что производство товаров и услуг на предприятии начинается в том случае, если оно располагает всеми необходимыми трудовыми, материальными и финансовыми ресурсами. Возникающие при этом затраты предприятие должно компенсировать, реализуя свою продукцию на рынке сбыта, получая соответствующие доходы. Исследование проблемы управления затратами предприятия в действительных рыночных условиях приобретает особенное значение и должно носить системный характер.

Об интересе, проявляемом к управлению затратами предприятий, свидетельствует наличие целого ряда публикаций, посвященных этой теме, как отечественных [2–6], так и зарубежных ученых [1; 7].

Реформирование бухгалтерского учета, вызванного вводом с 01.01.2000 г. в действие национальных, приближенных к международным, стандартов учета, усиливает интерес к дальнейшим исследованиям по данной теме.

Формирование политики системного подхода к управлению затратами, при котором предприятие рассматривается как сложная динамическая система, состоящая из ряда структурных подразделений, определенным способом связанных между собой и внешней средой. Контроль за внедрением в производство предложений по оптимизации затрат, сделанных по результатам финансово-экономического анализа деятельности предприятия.

Проблема управления затратами состоит в поиске и достижении оптимального их уровня как по предприятию в целом, так и по его

структурным подразделением. Поэтому должен быть разработан механизм управления затратами, состоящий из сочетания элементов организационного и экономического характера. Основными условиями эффективного функционирования этого механизма является готовность руководства предприятия и его структурных подразделений к работе в условиях рыночной экономики, наличие менеджеров, способных результативно управлять производственными затратами, а также должна быть обеспечена нормативно-правовая база функционирования этого механизма.

Этапы формирования политики управления затратами производства:

- подготовка управленческого персонала к работе в условиях рыночной экономики;
- определение цели и задач управления затратами;
- разработка нормативно-правовой базы;
- установление показателей контроля;
- определение уровня допустимых отклонений от запланированных величин;
- оценка объективности информации;
- сравнение фактических затрат с плановыми;
- установление причин отклонения отчетных показателей от запланированных величин;
- ликвидация причин отклонения;
- объективная оценка работы ответственных лиц (менеджеров).

Известно, что процесс производства продукции характеризуется временем ее нахождения непосредственно в производстве (время заготов-

ки, собственно обработки и подготовительно – заключительное время) и временем пребывания ее на складе. Последний показатель оказывает большое влияние на результаты финансовой деятельности предприятия. С финансовой точки зрения, чем длиннее складской период, чем больше складские запасы, тем дольше капитал находится в связанном состоянии, кроме того, несвоевременные платежи клиентов приводят к ухудшению финансовой ситуации. С другой стороны, само предприятие несет обязательства по своим платежам. Источником средств для этих платежей служит выручка от реализации готовой продукции и предоставления услуг. Иными словами, два противоположных процесса – расходование средств и их приток – должны находиться в определенном равновесии.

Из сказанного следует, что для успешного решения задач, связанных с функционированием и совершенствованием производства, руководство предприятия должно располагать информацией о затратах производства и о возможности выполнения своих финансовых обязательств. Эта информация позволяет принимать такие решения или осуществлять такие мероприятия, которые способствуют поддержанию финансового равновесия предприятия. Одна из задач экономических служб, в частности, бухгалтерского учета, в подготовке такой информации. Экономическая информация должна достоверно и объективно отражать затраты производства иначе выводы, сделанные по результатам анализа, не будут соответствовать действительности, а разработанные аналитиками предложения не принесут пользы предприятию.

Комплексное рассмотрение деятельности предприятия с одной стороны, и необходимость управления внутрипроизводственными процессами в его отдельных подразделениях с другой, обуславливают различия между финансовым и производственным учетом.

Финансовый учет охватывает все взаимоотношения предприятия с внешними контрагентами, выраженные в денежной форме. Особое значение имеют следующие показатели деятельности предприятия за определенный период: имущество и задолженность, ликвидность, рентабельность, отношения собственности, платежеспособность и финансовая устойчивость. Поэтому в данных финансового учета заинтересованы:

1) руководство предприятия – для решения задач в сфере финансово-экономического управления;

2) компаньоны – в информации о рентабельности своих денежных вложений;

3) инвесторы, предоставившие заемный капитал, – в информации о надежности кредита и величине процентных ставок;

4) государство – для определения налоговых обязательств и контроля за соблюдением действующих нормативных актов.

Задача производственного учета – получить информацию о ходе производственного процесса в отдельной хозяйственной системе посредством микроэкономического анализа и отразить ее с целью принятия точных управленческих решений, к которым можно отнести:

– определение оптимальной производственной программы и номенклатуры продукции;

– определение верхней допустимой цены закупки сырья, материалов, топливно-энергетических ресурсов;

– установление оптимальных цен на выпускаемую продукцию (работы, услуги);

– выбор альтернативы: собственное производство или закупка полуфабрикатов и комплектующих;

– объективная оценка работы ответственных лиц.

Общая ответственность за результаты деятельности предприятия всегда лежит на высшей ступени руководства (управленческая ответственность), которая затем передается сверху вниз – путем делегирования задач и компетенции, соответственно постановки и передачи частных целей – на нижестоящие ступени иерархической лестницы (ответственность за реализацию). Цели должны быть запланированы и установлены таким образом, чтобы они носили конструктивный характер и их можно было бы достичь только в результате определенных усилий.

Менеджер, осуществляющий планирование и контроль за затратами на том или ином участке производства, кроме их совокупной величины, должен знать, какие затраты изменяются в зависимости от воздействия внешних факторов, и быть готовым противостоять этому, а также знать на какие элементы затрат он может оказывать прямое воздействие.

При оценке результатов деятельности предприятия (подразделения) важную роль играют обороты по реализации продукции, скидки и факторы уменьшения выручки. Четко должна быть выделена чистая выручка предприятия от реализации продукции или услуг. Эта чистая выручка должна сопоставляться с затратами на единицу реализованной продукции так, чтобы был виден вклад в результат каждого вида продукции.

В современных условиях уже недостаточно ориентироваться только по показателям произведенной продукции. Планирование, управление и учет фактических результатов должны осуществляться в соответствии с критериями подготовки рынка. Из этого следует, что анализ результатов финансово-производственной деятельности предприятия должен строиться с учетом интересов клиентов, особенностей регионов, каналов сбыта и других возможных параметров.

В результате анализа может быть установлено, что предложение не покрывает спрос, тогда следует или повысить эффективность производства за счет более интенсивного использования оборудования и повышения производительности труда, либо за счет увеличения рабочих мест, т. е. ввода дополнительных мощностей. Если невозможны дополнительные капиталовложения или увеличение численности персонала, необходимо проверить возможности устранения «узких мест». Согласование спроса и предложения практически представляет собой многократно повторяющийся процесс, в котором важную роль играют решения руководителей относительно объема инвестиций, корректировки нагрузки на персонал и оборудование в соответствии с имеющимися производственными мощностями.

Нельзя исключить и того, что спрос на мощности окажется меньше, чем производственные возможности предприятия. Чтобы избежать неполной загрузки, необходимы меры по стимулированию спроса. Синхронизация производственной программы с программой сбыта является одной из наиболее трудных задач администрации. При согласовании друг с другом спроса и производственных возможностей предприятия и определяется выработка по каждому участку производства, используемая в качестве показателя плановой загрузки данного подразделения и лежащая в основе планирования затрат и получения необходимой суммы прибыли. Составление плана прибыли базируется на желаниях и целях администрации предприятия. Исходя из опыта высокоразвитых рыночных стран, каждая вложенная в дело денежная единица должна приносить 15 % чистой прибыли.

При планировании затрат возникают следующие вопросы:

- Какие затраты возникают? – т. е. виды затрат.
- Где возникают затраты? – т. е. место возникновения затрат.
- Для чего возникают затраты? – т. е. объекты затрат.
- Благодаря какой продукции и услугам достигнут успех на рынке? – т. е. объекты выручки.

Планирования и учет себестоимости на предприятиях ведут по элементам затрат и калькуляционным статьям расходов. К элементам затрат относятся: материальные затраты, затраты на оплату труда, начисления на заработную плату, амортизация основных средств, прочие затраты. Группировка затрат по элементам необходима для того, чтобы изучить материалоемкость, энергоемкость, трудоемкость и фондоемкость продукции. Группировка затрат по назначению, т. е. по статьям калькуляции, указывает, куда, на какие цели и в каких размерах израсходованы ресурсы. Она необходима для исчисления себестоимости отдельных видов изделий, установления центров сосредоточения затрат и поисков резервов их сокращения.

Известно, что под местом возникновения затрат понимаются подразделения предприятия, занимающиеся изготовлением и реализацией готовой продукции (производственные участки, служба сбыта). При большом объеме затрат среди основных производных подразделений целесообразно разделить их на несколько зон, например, по виду продукции (работ, услуг), по которым отдельно планировать объем производства и реализации, соответственно устанавливая нормы затрат. Удельный вес затрат основных производственных подразделений достигает 70...80 % общей суммы затрат по предприятию, а остальные 20...30 % составляют затраты вспомогательных подразделений, обеспечивающих работу основных производственных подразделений. К ним относятся служба снабжения, служба главного механика и главного энергетика, управленческий аппарат подразделения и предприятия в целом.

Объектом затрат является каждый вид продукции (работ, услуг), производимых структурными подразделениями предприятия, которые либо прямо отгружаются потребителю, либо помещаются на склад предприятия и на которые в конечном счете попадают эти затраты. Классификация объектов затрат зависит от внутрипроизводственной структуры предприятия, а при установлении объектов выручки, которой является проданная клиентам продукция, от запроса рынка. Для производственного планирования представляет интерес классификация продукции, а для планирования сбыта – группировка по клиентам или регионам. При классификации объектов выручки необходима группировка продукции по такому параметру, чтобы он наилучшим образом соответствовал условиям производства и реализации продукции.

Анализ сравнения фактических затрат с плановыми показывает, на сколько всем управленческим службам предприятия удалось достичь поставленных целей. Возникшие при этом отклонения необходимо группировать по отделам или службам функционирования предприятия. В сфере производства необходимо проанализировать отклонения по объектам затрат – лучше всего это сделать по калькуляционным статьям расходов, в сфере сбыта – по потребителям и регионам.

Выводы

Применение системного подхода к управлению затратами позволит повысить эффективность финансово-хозяйственной деятельности предприятий, обеспечит их финансовую стабильность и конкурентоспособность. Как показала практика, изложенная система способна развиваться и совершенствоваться в процессе дальнейшей производственной деятельности. Всегда возможны ее корректировки в соответствии с потребностями отдельных

предприятий и особенностями развития рыночной экономики.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Друри К. Введение в управленческий и производственный учет / Пер. с англ. – М.: «ЮНИТИ», 1998. – 324 с.
2. Кредісов А. Менеджмент для керівників / А. Кредісов, Є. Панченко, В. Кредісов. – К.: ГЕНЕЗА, 1999. – 556 с.
3. Лебедев В. Г. Управление затратами на предприятии / В. Г. Лебедев, Т. Г. Дроздова. – СПб.: Изд-во Бизнес пресса, 2000. – 227 с.
4. Лещій В. Р. Інформаційне забезпечення управління підприємством. // *Фінанси України*, – 1999. – № 5. – С. 53–59.
5. Перегудов Ф. И. Введение в системный анализ: Учебное пособие для вузов / Ф. И. Перегудов, Ф. П. Тарасенко. – М.: Высш. шк., 1989. – 367 с.
6. Финансовое управление компанией. – М.: Правовая культура, 1995 – 284 с.
7. Шим Д. Методы управления стоимостью и анализа затрат / Д. Шим, Д. Сигель; Пер. с англ. – М.: Филдинг, 1996. – 357 с.

Поступила в редколлегию 10.03.2006.