

## Совершенствование системы управления затратами на промышленных предприятиях

**Автор:** Гунбина Т.Н.

**Источник:** Гунбина Т.Н. Совершенствование системы управления затратами на промышленных предприятиях // «Экономика и управление: теория и практика»: материалы международной заочной научно-практической конференции. (20 сентября 2012 г.) — Новосибирск: Изд. «Сибирская ассоциация консультантов», 2012. — 166 с. — с. 19–25

Управление затратами — важнейший элемент системы менеджмента. Управление затратами на производство и реализацию продукции во многом определяет эффективность деятельности промышленных предприятий. От уровня и динамики затрат зависят конечные результаты деятельности предприятий, прибыль и рентабельность, а по отдельным товарам, наряду с их качественными характеристиками, зависит их конкурентоспособность.

Для большинства промышленных предприятий, продукция которых по своим потребительским свойствам, к сожалению, существенно уступает западным конкурентам, достижение преимущества по издержкам имеет особенно важное значение. Если на предприятии существует эффективная система управления затратами, то в сочетании с мерами по совершенствованию техники, технологии, организации производства и труда это позволяет повышать качественные характеристики изделий при одновременном снижении их себестоимости.

Стратегия управления затратами должна быть направлена на обеспечение их относительного снижения, то есть при общем росте затрат на производство и реализацию продукции должна достигаться положительная динамика удельных затрат, устойчивая тенденция снижения удельных затрат на единицу продукции, на рубль выручки от реализации, на единицу полезного эффекта, на единицу ведущего параметра изделия. А по многим изделиям, особенно машиностроения, бытовой техники должно одновременно достигаться снижение затрат у потребителя в процессе использования изделия, его эксплуатации. Поэтому управление затратами даст ожидаемый эффект только в сочетании с разработкой и реализацией программ технического и технологического совершенствования производства, внедрения новейших научно-технических достижений, автоматизации и компьютеризации производства [4].

Процессу управления затратами присущи все функции управления: организация и координация деятельности по управлению затратами, прогнозирование и планирование затрат и определяющих их факторов, регулирование затрат при изменении условий деятельности, мотивация персонала, стимулирование экономии и установление форм ответственности за нерациональное использование ресурсов, анализ затрат, выполнения планов и программ снижения затрат, учет и контроль выполнения планов, соблюдения бюджетов затрат, определение путей устранения выявленных недостатков, повышения действенности системы управления затратами.

В стратегическом плане предприятия, рассчитанном на 3–5 лет, определяются основные направления деятельности по рационализации использования ресурсов, прежде всего — по техническому совершенствованию производства, внедрению новейших технологических процессов, углублению специализации производства. В годовом бизнес-плане предприятия содержится раздел «Затраты на производство и реализацию продукции», включающий разработку и обоснование ряда документов и показателей [4].

- смета или бюджет затрат на производство и реализацию продукции, работ и услуг (по экономическим элементам);
- показатель затрат на рубль товарной (реализуемой) продукции;
- показатель снижения себестоимости сравнимой товарной (реализуемой) продукции;
- плановые калькуляции себестоимости всех видов продукции, производство и реализация которых предусмотрены бюджетом продаж и производственной программой;
- планы и сметы затрат по структурным подразделениям или центрам ответственности.

Доведение заданий по затратам до непосредственных исполнителей и контроль за их выполнением — важнейшее условие эффективности управления затратами.

По каждому подразделению или центру ответственности должен быть разработан и утвержден регламент, в котором указывается:

- за какие именно затраты отвечает данный центр (подразделение);
- формы контроля за соблюдением норм расхода производственных ресурсов и плановой суммы (сметы) затрат;
- формы стимулирования экономии и ответственности за перерасход ресурсов;

- порядок корректировки норм, планов и бюджетов при изменении условий деятельности.

Считается общепринятым постулат: с ростом объема производства постоянные затраты в расчете на единицу продукции снижаются, а переменные остаются неизменными. Это положение повторяется во всей научной и учебной литературе. В действительности оно соблюдается только там, где не ведется постоянная работа по снижению затрат, поиску резервов экономии материальных и иных ресурсов, совершенствованию техники и технологии производства. Японская система keizen(keizen–costing) как раз основана на том, что постоянное совершенствование всех процессов, внесение хотя бы мелких улучшений приводит к снижению удельных переменных затрат в качестве общего правила, а не редкого исключения [1].

Поэтому общепринятое утверждение, что переменные затраты в расчете на единицу продукции не меняются, ошибочно, оно справедливо только в условиях архаичной практики конкуренции сложившихся бизнес–процессов.

В любом производственном предприятии должны быть созданы условия формирования и функционирования комплексной системы управления затратами на производство и реализацию продукции, работ и услуг — КСУЗ. Комплексная система управления затратами определяет порядок, последовательность и регламентацию деятельности по организации, планированию, регулированию, мотивации, учету, контролю и анализу затрат.

Система управления затратами должна обеспечивать:

- ориентацию всех подразделений и персонала на наиболее рациональное использование ресурсов;
- оперативную и достоверную информацию о реально сложившихся затратах и их сопоставлении с нормативами, с затратами конкурентов и по системе benchmarking;
- создание предпосылок для обеспечения предприятию ценового конкурентного преимущества;
- объективную оценку деятельности каждого подразделения, центра ответственности в части эффективного использования ресурсов;
- оценку обоснованности затрат на производство и реализацию продукции, их соответствия реальным условиям деятельности предприятия, объективным возможностям организации;

- взаимосвязь управления затратами со всей системой менеджмента предприятия, бюджетов затрат — со всеми разделами бизнес-плана предприятия.

Комплексность системы управления затратами обеспечивается тем, что она охватывает все этапы формирования себестоимости продукции — от момента проектирования нового товара, включая все бизнес-процессы производства, реализации и до послепродажного обслуживания, где оно необходимо; система предусматривает все методы воздействия на уровень и динамику затрат — организационные, технические, экономические и прочие, охватывает все уровни управления деятельностью коммерческой организации, все подразделения и службы, все этапы формирования бюджетов затрат, контроля за их соблюдением, анализа выполнения бюджетов, выявления и оценки причин отклонений.

Система управления затратами предполагает сочетание, взаимосвязь различных методов — прежде всего нормирования, бюджетирования и управленческого учета при ведущей роли нормативного метода управления затратами. При отсутствии на предприятии системы норм и нормативов, четкого порядка их разработки, контроля за соблюдением и анализа отклонений от норм управление затратами, в том числе бюджетирование затрат, носит декларативный характер и не оказывает существенного влияния на эффективность использования материальных, энергетических и иных ресурсов.

Практика показывает, что уровень управления затратами выше на тех предприятиях, которые ведут учет готовой продукции по нормативной себестоимости: в течение отчетного периода по кредиту счета 40 «Выпуск продукции (работ, услуг)», отражается нормативная себестоимость произведенной продукции, а в конце отчетного периода по дебету этого счета отражается фактическая себестоимость продукции. Сопоставление данных по дебету и кредиту позволяет выявить отклонения фактической себестоимости от нормативной. Счет 40 закрывается ежемесячно. При динамизме современного производства месяц — слишком большой срок, ежедневный и подекадный учет и анализ возможен только в системе управленческого учета и контроллинга. Так как речь идет об определении нормативной и фактической себестоимости продукции, которая сдается на склад или отгружается заказчику (счета 43 и 45), то главная трудность — определение объема и оценка незавершенного производства. Если добиться оперативного учета затрат в момент и на местах их

возникновения, то становится возможным оперативный анализ отклонений фактических затрат от нормативных [3].

На нормативах основана разработка бюджета затрат на производство, который занимает центральное место в системе бюджетов предприятия. Состав бюджетов определяется практическими потребностями управления затратами; например, к бюджету затрат на производство разрабатываются бюджеты второго порядка: бюджет материальных затрат, бюджет затрат на оплату труда и др. К бюджету коммерческих расходов разрабатывается бюджет представительских расходов и т. д. [1].

Формирование центров ответственности положительно сказывается на управлении затратами, повышает эффективность функционирования КСУЗ. Но они не заинтересованы ни в росте объема производства, ни в увеличении прибыли. Частично этот недостаток нивелируется системой материального стимулирования: каждый центр ответственности стимулируется не только по результатам его деятельности, но и по результатам деятельности предприятия. Но задачи заинтересованности менеджеров в высоких конечных результатах деятельности это все же не решает.

Кардинальным решением является предоставление центрам ответственности широкой хозяйственной самостоятельности, придание им статуса предпринимательских подразделений, бизнес-центров или бизнес-единиц. Целью внутрифирменного предпринимательства является вовлечение структурных подразделений в систему рыночных отношений, развитие инициативы и творческого потенциала персонала, повышение эффективности использования ресурсов и, соответственно, снижение затрат, повышение инновационной активности подразделений.

Целесообразность создания предпринимательских подразделений диктуется объективными условиями развития производства и рынка. Быстрые изменения в технике и технологии, повышение роли инноваций, индивидуализация требований и запросов покупателей требуют высокой гибкости, маневренности, восприимчивости к инновациям, которые присущи таким маневренным хозяйственным образованиям, какими являются предпринимательские подразделения.

Создание предпринимательских подразделений позволяет сочетать централизацию капитала, инвестиционных ресурсов, снабжения (закупок), частично сбыта с децентрализацией управления текущей деятельностью подразделения, принятия оперативных решений.

Оценка деятельности предпринимательских подразделений по показателям прибыли и рентабельности ориентирует их на оптимизацию

затрат на производство, увеличение объема продаж с минимальными затратами.

**Список литературы:**

1. Архиреев С.И. Трансакционные издержки и неравенство в условиях рыночной информации: Монография. Харьков: БизнесИнформ, 2009. — 288 с.
2. Мурадян Л.Э. Инновационные аспекты системы управления затратами. — Качество, Инновации, Образование, 2010, № 5.
3. Финансовый учет: Учебник / Под ред. В.Г. Гетьмана. М.: Финансы и статистика, 2007. — 639 с.
4. Царев В.В. Внутрифирменное планирование. СПб.: Питер, 2008. — 496 с.