

выраженный в максимально возможных объемах реализации в стоимостном выражении. Так, увеличение доли накладных расходов, а, следовательно, и увеличение цены на продукцию, пользующуюся повышенным спросом у населения, не следует считать негативным явлением до тех пор, пока спрос существенно не изменится. Помимо того, что в этом случае будет происходить ускорение оборачиваемости оборотных средств, появится возможность увеличить реализацию менее раскупаемой или менее рентабельной продукции, поскольку цены на нее снизятся вследствие снижения себестоимости. Главное условие - применять именно ту методику, которая в большей мере соответствует уровню конкурентоспособности и характеру спроса на изделия.

Необходимо учесть, что использование различных методов исчисления себестоимости направлено главным образом на получение достоверной информации о затратах на отдельный продукт. Эта информация может быть использована как для контроля соблюдения запланированного уровня затрат в процессе производства, так и для определения прибыльности отдельных изделий и принятия на этой основе решений в области ценообразования и ассортиментной политики. Воздействие уровня и структуры продуктовых затрат на управленческие решения приходится на область политики цен, производственных и сбытовых программ, инвестиций и инноваций. Уровень цены в рыночных условиях хозяйствования в большей степени зависит от внешней среды, уровень же затрат есть выражение внутренних возможностей предприятия и наша задача - управлять этим уровнем для достижения максимально возможной эффективности производства и реализации.

Литература

1. Шеремет А.Д. Управленческий учет. - М.: ИД ФБК ПРЕСС. – 2000. - 512 с.
2. Вахрушина М.А. Бухгалтерский управленческий учет. - М.: ЗАО "Финанстатинформ", - 1999. – 359 с.
3. Друды К. Введение в управленческий и производственный учет /Пер. с англ., предисл. П.С.Безруких. - М.: Аудит, 1994. - 542 с.

УДК 338.24+338.31

УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Суворов А.П., Михайловская Ю.В.

За время, прошедшее с начала проведения реформ, направленных на становление рыночных отношений, окружающая среда бизнеса в глобальном масштабе претерпела значительные изменения, скорее всего, не имеющие прецедентов в мировой истории. Перемены стали более частыми и быстрыми, а деловой мир – более сложным. Перед предприятием постоянно возникают новые проблемы, требующие решения. Все эти проблемы можно условно разделить на внешние (возникшие во внешней среде и оказывающие непосредственное воздействие на предприятие и на среду, в которой оно функционирует) и внутренние (связанные с изменениями в самой среде предприятия и структуре). Если в развитых странах необычно большое число предприятий сталкивается с одним и теми же проблемами, а именно: замедление роста, снижение рентабельности, утрата доли на рынке в борьбе с новыми конкурентами, то в нашей стране основными проблемами являются те, которые возникают в результате постоянного изменения хозяйственной законодательной базы. Что касается внутренних проблем, то основная из них – отсутствие грамотно поставленного процесса управления затратами.

В данный момент времени руководителям предприятий необходимо научиться управлять краткосрочными и долгосрочными результатами деятельности организации по тем объектам, которые в настоящее время ей нужны. А поскольку результат – это сопоставление затрат и доходов, значит, необходимо научиться управлять

доходами, управлять расходами и, следовательно, управлять результатами через влияние на первое и второе. Предприятия нуждаются в постановке и внедрении управления затратами – системы обобщения, контроля, анализа и принятия управленческих решений в отношении эффективного использования ресурсов. Это означает внедрение на предприятиях бюджетирования, разделения по центрам финансовой ответственности, выделение профитцентров, венчур-центров и центров затрат, а также применения различных систем управления затратами, например директ-костинга. Кроме того, для успешного управления необходимо взаимодействие всех структурных подразделений, эффективное внутрифирменное планирование, анализ технико-экономических и финансовых показателей. Что касается оценки затрат, себестоимости, и, соответственно, результатов, то это центральное звено управленческого учета и актуальнейшая проблема для предприятий. Благодаря план-фактному режиму учета себестоимости появляется возможность контролировать не результаты «посмертного» учета, когда уже трудно что-либо изменить, а проводить так называемый опережающий контроль, когда ожидаемые результаты становятся ясны заранее. Надо научиться управлять себестоимостью – планировать и контролировать свою себестоимость, а потом предпринимать необходимые действия, связанные с маркетингом, бизнес-планированием, разработкой новых вариантов организации производства, с тем, чтобы себестоимость вписывалась в требуемые коридоры.

В настоящее время по отдельности все элементы, необходимые для управления затратами и себестоимостью, на предприятии имеются. Скажем, система калькулирования вполне приемлема. Частично разработана теория и практика экономического анализа. Причем есть финансово-экономический, технико-экономический и всякие другие оттенки этой палитры. Хорошо проработано технико-экономическое и производственное планирование. Наконец, система нормативного учета (почти то же самое, что и система «стандарт-костс» на Западе, управление по отклонениям, фундамент управления затратами) также присутствует. Спрашивается, чего же нет? Ответ будет звучать следующим образом: как минимум не хватает методологии учета, которая позволила бы, используя эти инструменты, получать необходимую для менеджмента информацию. Такую методологию образует в том числе и система «директ-костинг» – популярная система расчета себестоимости, базирующаяся на разделении общих издержек предприятия на постоянные, то есть не зависящие от количества произведенной продукции и переменные, то есть прямо связанные с количеством продукции. Только последняя группа включается в себестоимость.

В настоящее время в себестоимость включаются все расходы, связанные прямо и косвенно с процессом производства. Все это осталось со времен административного управления и планирования, когда целью бухучета было исчисление фактической себестоимости, основанное на полноте включения затрат. А надо ли так делать теперь? Вне зависимости от того, что и сколько мы выпускаем сегодня, накладные расходы на предприятии будут примерно одними и теми же. В странах с рыночной экономикой накладные расходы косвенного плана, связанные с содержанием всего предприятия, не всегда включаются в стоимость единицы продукции, а покрываются за счет конечного результата (например, маржинального дохода – величины, равной выручке за вычетом себестоимости, рассчитанной на основе переменных затрат). Что это дает менеджерам? Это один из инструментов управления ценой. Есть несколько «минимально возможных» цен. Между верхней из них, когда выручка покрывает все затраты, и нижней, равной сумме прямых расходов, целый спектр вариантов, и искусство менеджера состоит в том, чтобы установить реальную цену на изделие. Он должен иметь точную информацию, ниже какого предела в какой момент времени он не может ее опустить.

Мы не привыкли нестандартно подходить к решению этого вопроса. А система «директ-костинг» – это огромная территория для качественно нового подхода к принятию решений по управлению, да в принципе и по выживаемости предприятия. Однако, «директ-костинг» является частью общей системы управления затратами.

Новизна подхода к управлению затратами заключается еще и в постановке цели. Если ранее во главу угла ставилось снижение себестоимости любыми способами, то теперь речь идет о том, что целью управления затратами не является их минимизация. Прямая минимизация затрат может привести к сокращению объемов производства, и, соответственно, к снижению прибыли. На практике при такой постановке задачи возможно возникновение диспропорций в производстве. Точечное увеличение усилий по сокращению затрат приведет к недостатку тех или иных ресурсов, недовольству сотрудников, сбоям в производственном цикле. Основной целью управления затратами является эффективное использование ресурсов, их экономия и максимизация отдачи от них на всех этапах производственного процесса, по всем направлениям и сферам деятельности.

Постановка процесса управления затратами на предприятии заключается в признании затрат, их учете, группировке, разнесении и представлении всех затрат в виде, удобном для анализа и принятия управленческих решений. Для этого необходимо создать действующий механизм постоянного контроля и управления затратами. Причем управление затратами необходимо сделать регулярным. Организация управления затратами на предприятии означает постановку процесса управления затратами на предприятии, т.е. внедрение алгоритма функций и процедур из которых состоит процесс управления, что обеспечит достижение установленной цели: достижение намеченных результатов деятельности предприятия наиболее экономичным способом.

Система управления затратами реализуется через следующие элементы управленческого цикла: прогнозирование и планирование, организацию, координацию и регулирование, активизацию и стимулирование выполнения, учет и анализ. И для того, чтобы этот механизм начал эффективно функционировать, необходимо воплощение в жизнь всех этапов этого алгоритма.

В качестве стержня системы управления затратами предлагается выбрать метод «директ-костинг» с одновременной реализацией нормативного метода.

Однако, так как проще планировать и контролировать затраты не по всему предприятию в целом, а по отдельным подразделениям, то необходимо осуществлять организацию управления затратами выделением центров финансовой ответственности и бюджетирования. Смысл создания центров ответственности – более четкая организация контроля и регулирования затрат как функции управления, обеспечение четкой персонифицированной ответственности за уровень отдельных расходов и затрат на предприятии. Лучше всего организовать процесс управления затратами параллельно с комплексной автоматизацией всех служб. Итак, управление затратами – это динамический процесс, включающий управленческие действия, целью которых является достижение высокого экономического результата деятельности предприятия.

Литература

1. Николаева С.А. Особенности учета затрат в условиях рынка: система «директ-костинг»: Теория и практика. М.: Финансы и статистика, 1993, - 198с.
2. Шим Джей К., Сигел Джоэл Г. Методы управления стоимостью и анализа затрат. – М.: Информационно-издательский дом «Филин», 1996, - 344с.

УДК 65:338.242

К ВОПРОСУ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ

Квасникова В.В.

В современных условиях Республики Беларусь проблема повышения эффективности реструктуризации предприятий является весьма актуальной. По мнению ав-