

**Р.Г. Киртока**

*г. Ильичевск*

## **РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РЕСУРСОВ НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ**

**Введение.** Подходам к управлению затратами промышленного предприятия посвящены десятки научных статей и семинаров. На деле ж многие предприятия сталкиваются с проблемами, теоретические решения которых весьма схематичны, что не позволяет выстроить действительно эффективную систему управления затратами.

**Цель исследования** — предложить подходы к решению проблемы подетальной методологии планирования и учета производства и затрат на промышленном предприятии.

**Анализ публикаций.** При написании данной статьи автор опирался на труды следующих специалистов: К. Друри [1], В. Захарченко [2], Й. Петрович [3]. Однако в этих и других работах не предусматривалось трансформации долгосрочных программ в планы затрат и капиталовложений. А также отсутствует подетальная методология компьютеризации процесса формирования планов.

**Постановка задачи.** В данной статье рассмотрены основные проблемы управления затратами, которые пришлось решать при разработке и внедрении автома-

тизированной системы управления в АООТ «Первомай-скдизельмаш».

Следует заметить, что это предприятие относится к числу крупных материалоёмких, трудоёмких и фондоёмких предприятий, где одновременно сочетаются единственный, мелкосерийный, крупносерийный и массовый типы производства.

Действующая же модель автоматизированной системы управления учитывает особенности всех типов производства на единой методологической основе и имеет общий механизм управления затратами.

**Результаты исследования.** Многолетняя практика решения этой актуальной задачи на реальном предприятии выявила следующие основные проблемы и указала способы их решения.

Одной из важнейших задач является оптимизация затрат, или достижение такого их уровня, который обеспечит требуемый финансовый результат при условии выполнения производственных планов предприятия. Среди существующих инструментов оптимизации затрат основными являются инструменты регулярного управления затратами, к которым относятся планиро-

вание, учёт, контроль и программа мероприятий по снижению затрат.

Подходы к организации планирования, учёта и контроля затрат очевидны. Необходимо определить подразделения — центры ответственности за затраты — и выполнять стандартный набор управленческих процедур: формировать планы затрат, отчётность об их исполнении, проводить анализ затрат и принимать меры, мотивирующие подразделения к исполнению планов. Несмотря на видимую простоту подходов, руководство предприятия сталкивается с трудностями, связанными с недостаточной точностью оценки, прозрачностью и контролируемостью затрат [3, с. 48].

Каковы же основные проблемы в области планирования, учёта и контроля затрат и подходы к их решению? В рыночных условиях хозяйствования предприятие вынуждено разрабатывать стратегию, непосредственно отражающую цели, принципы и задачи развития. Неопределённость, отсутствие взаимосвязи с применяемыми на предприятии методами планирования, учёта и контроля — главные причины того, что стратегия не всегда становится действенным инструментом управления. В свою очередь, без связи со стратегией процесс управления затратами становится похож скорее на бессистемную трату средств и «латание дыр» в бюджете, нежели на распределение средств по наиболее приоритетным направлениям [1, с. 132].

При формировании стратегии и построении системы управления затратами прежде всего необходимо определить, как стратегические задачи и направления развития будут трансформированы в текущие планы предприятия. Для этого составляются долгосрочные программы развития, в которых стратегические замыслы конкретизируются в определенные мероприятия с указанием сроков их выполнения, оценки затрат и источников их финансирования. В процессе планирования затрат долгосрочные программы должны трансформироваться в планы затрат и капиталовложений, что обеспечит финансирование стратегических направлений развития предприятия и переход к рациональному расходованию средств.

Существует два метода планирования затрат: планирование «от достигнутого», при котором в качестве базы для сравнения используются затраты прошлых периодов, и планирование «от производства», при котором в качестве источника используются производственно-ресурсные потребности. Планирование от достигнутых потребностей — метод, не требующий больших трудозатрат, однако в этом случае невозможно разобраться и понять, что стоит за установленными показателями. Более совершенным является метод планирования затрат «от производства», при котором за каждым показателем затрат стоят объем производства, натуральный объем ресурсов и перечень планируемых к выполнению мероприятий.

Основанием для планирования «от производства» служат производственная программа, состав изделий, нормы потребления ресурсов, календарно-плановые нормативы и величина и комплектность фактического незавершенного производства на начало планового периода. По этим исходным данным на ЭВМ формируется единый сквозной план-график, представляю-

щий собой конкретную программу производственной деятельности всех цехов предприятия, в которой определена потребность производства в деталях на каждый рабочий день на всей продолжительности производственного цикла изготовления изделия. Так как единый сквозной план-график отражает реально необходимое для своевременного выпуска продукции направление движения производственного процесса, то на его основе составляется поддетальный план производства, который затем трансформируется в комплексный план затрат, содержащий как натуральные, так и стоимостные показатели. Если полученные показатели затрат являются неудовлетворительными, то при этом методе производственно-ресурсные потребности легко корректируются путем изменения исходных данных и составления на ЭВМ нового варианта единого сквозного плана-графика потребности производства в деталях.

В современном бизнесе необходим не только расчет и анализ затрат на плановый месяц, но и прогноз их на последующий период. Это обстоятельство требует соблюдения принципа «скольжения» в планировании затрат, что означает обеспечение возможности определения планового количества деталей не только на плановый, но и на последующие месяцы. Предложенный в качестве инструмента планирования единый сквозной план-график дает такую возможность, так как строится на всей продолжительности производственного цикла изготовления изделия.

В результате такого подхода решается главная проблема системы планирования затрат — повышение прозрачности планов затрат путем обеспечения взаимосвязи между производственно-ресурсными потребностями и планами затрат. Поддетальная система планирования дает возможность при утверждении планов анализировать, на какие нужды подразделения запрашивают средства, в чем причины изменения потребности в них, как исполняются запланированные показатели, и в результате принимать более обоснованные решения о распределении средств.

Следующая проблема состояла в том, что качественное планирование и контроль затрат невозможны без подготовки отчетности об исполнении планов, которая является источником информации для формирования планов и проведения анализа их исполнения. Несоответствие методов формирования отчетности и планирования, медлительность при подготовке и отсутствие необходимой аналитической информации — основные причины того, что отчетность не отвечала требованиям планирования и контроля затрат.

Для решения этой проблемы необходимо при построении системы отчетности исходить из ее назначения, так как главное в ней — не выполнение требований учетной политики и норм бухгалтерского учета, а формирование информации о затратах в разрезе в сроки и со степенью точности, которые приемлемы для принятия управленческих решений.

Для перехода к формированию отчетности об исполнении планов в соответствии с перечисленными требованиями необходимо и далее использовать поддетальную методологию, а именно применять систему поде-

тального калькулирования и учета затрат на производство.

Основными результатами такого подхода являются: возможность точного измерения затрат, которыми собираются управлять;

формирование отчетности, отражающей реальный ход производства в пространстве и времени;

наличие полной, точной и широкой аналитической информации о плановых и фактических затратах по всем стадиям жизненного цикла изделия.

Реализация производственной программы напрямую, и в первую очередь, зависит от обеспечения ее материальными ресурсами.

На предприятиях широко используются следующие ресурсы: основные производственные фонды и оборотные средства, или, говоря рыночным языком, основной и оборотный капитал. Прежде всего, это — средства производства, предметы труда и рабочая сила, земля, здания, сооружения, сети, технологическое оборудование, рабочий инструмент, материальные запасы и т. п. Для производства любого товара предприятие должно приобрести их у поставщиков. Существуют отдельные рынки для каждого вида ресурсов. Потребность в ресурсах определяется в натуральном и стоимостном выражениях по каждому виду ресурсов. Потребность в них рассчитывается путем умножения нормы расхода материала на соответствующий объем этого материала.

В процессе планирования потребностей ресурсов длительного пользования должны решаться следующие задачи:

определение состава необходимых входных ресурсов и их группировка по видам, функциям, способам закупки, срокам хранения и другим признакам;

установление обоснованных сроков закупки требуемых ресурсов;

выбор основных поставщиков по видам необходимых предприятию ресурсов;

согласование с поставщиками основных требований производства к качеству входных ресурсов;

расчет потребных ресурсов, размера транспортных партий и числа поставок материалов и комплектующих изделий;

определение издержек на приобретение, транспортировку и хранение материальных ресурсов.

При планировании входных ресурсов, технологического оборудования, а также различных категорий персонала и других ресурсов длительного применения экономисты-плановики обычно рассчитывают следующие важнейшие показатели:

1. Сколько потребуется ресурсов каждого вида, когда и где они будут использоваться?

2. Какое количество ресурсов будет в наличии в необходимом месте и в планируемое время, если поведение предприятия и среды останется в будущем неизменным?

3. Каков разрыв между требующимися и имеющимися ресурсами на предприятии?

4. Как устранить этот разрыв и какие источники лучше для этого использовать?

5. Каковы будут затраты на устранение разрыва в потребности различных ресурсов?

Обеспечение ритмичной работы предприятия должно предусматривать наличие запасов ресурсов.

Немаловажное значение имеет вопрос о наличии основных производственных материалов и источниках их пополнения. Во многих отраслях промышленности выбор технологии, оборудования, обеспечивающего технологический процесс, и номенклатуры продукции в значительной степени зависят от характеристик основных материалов, а в других размер проекта определяет потенциальное наличие определенного количества материалов. Цены, по которым поступают такие материалы, — это основной фактор торговой и финансовой жизнеспособности большинства предприятий. Фактически многие предприятия создаются для переработки дешевого имеющегося сырья, или для использования недорогих материалов, имеющегося сырья, или для использования недорогих материалов, являющихся продуктом производства близко расположенных предприятий.

**Выводы.** Подетальная методология, положенная в основу автоматизированной системы управления предприятием, позволяет не только компьютеризировать процесс формирования планов, но и готовить отчетность об их исполнении, анализировать структуру и носители затрат, осуществлять сравнительный анализ. С помощью нее выявляются затраты, которые ежемесячно растут, а также затраты, занимающие основную долю в общих затратах предприятия, проводится сравнение значимых показателей предприятия с показателями конкурентов и, наконец, выявляются носители затрат, влияющие на их величину. Логическим продолжением изложенного подхода является следующий шаг — разработка комплексно-го плана мероприятий по минимизации затрат.

Выработка предложений по минимизации затрат основывается на диагностике, определении потенциала сокращения затрат по предприятию в целом и распределении его по структурным подразделениям и статьям, разработке систем мониторинга затрат, мотивации и обучения персонала.

Эти мероприятия вовлекают руководителей всех уровней, специалистов всех структурных подразделений и рабочих в процесс непрерывного поиска путей повышения эффективности производства.

Инструментом для мониторинга затрат является информационная система, в которую интегрированы планирование и учет движения производства и затрат на него в режиме реального времени.

После определения потенциала сокращения затрат разрабатывается система мотивации персонала, которая отражает возможности каждого подразделения.

#### Литература

1. Друри К. Управленческий учёт для бизнес-решений : [пер. с англ.] / К. Друри. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. — 655 с.

2. Захарченко В. И. Организационные изменения в украинском бизнесе и новая экономика / В. И. Захарченко // Ринкова економіка: сучасна теорія та практика управління. — 2009. — Т.12. — Вип. 28. — С. 6–16.

3. Петрович Й.М. Організація виробництва : [підручник] / Й. М. Петрович, Г.М. Захарчин. — Львів : Магнолія плюс, 2004. — 400с.