

ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ

Алдашова Т.В.

научный руководитель канд. экон. наук Щедрина И.В.

***ФГБОУ ВПО «Красноярский государственный
аграрный университет»***

Термин "управление затратами" как самостоятельное понятие используется в нашей стране сравнительно недавно. Это объясняется тем, что при жесткой регламентации хозяйственной жизни в условиях централизованно управляемой экономики интерес к информации о действительных издержках носил достаточно условный характер. Проблема ценообразования продукции занимали государственные структуры, сами цены устанавливались исходя из совокупных затрат на производство и реализацию продукции. Поэтому у руководителей предприятий не было реальных стимулов к снижению издержек через управление ими. К сожалению, данная тенденция сохраняется и по сей день, когда рентабельность работы предприятия обеспечивается за счет достаточно высоких отпускных цен, а не за счет экономии в расходовании производственных ресурсов. Однако в современных условиях цену диктуют законы спроса и предложения, таким образом возникает необходимость достижения такого уровня затрат на производство и реализацию продукции, который был бы ниже возможной рыночной цены, обеспечивая необходимый уровень рентабельности и качества производимой продукции.

В процессе приобретения экономическими хозяйственными структурами организационной и финансовой самостоятельности становится очевидным, что существующая традиционная модель управления затратами, основанная на калькуляции полной себестоимости, не учитывает в полной мере особенности хозяйственной деятельности предприятия в современной конкурентной среде. При этом в современной российской методологии управления затратами можно отметить следующие недостатки:

1. Не учитывается фактор времени, и в связи с этим практически нет деления состава общих издержек на переменные и постоянные. Общие издержки достаточно подробно анализируются в рамках бухгалтерского учета, но не как сумма постоянных и переменных издержек.

2. Отсутствие системы учета, анализа и контроля затрат на основе использования центров затрат и центров ответственности, что обезличивает процесс управления и порождает безответственность и безнаказанность.

3. Слабо развита система нормирования затрат, ориентация ее на внутренние, а не на внешние (рыночные) факторы; фактически полностью отсутствует система бюджетного планирования затрат.

4. Не учитываются трансакционные издержки, то есть издержки в сфере обмена, связанные с передачей прав собственности - расходы на поиски информации, ведение переговоров и т. п.

5. Элементная структура себестоимости в России не имеет рыночного характера управления затратами. Она имеет двоякую направленность, которая выражается достаточно четко: существующая элементная структура себестоимости учитывает прежде всего производственный, а не рыночный характер затрат и служит целям создания удобств для налоговой системы, а не целям повышения эффективности предпринимательской деятельности самого хозяйствующего субъекта.[4]

Затраты как экономическая категория представляют собой выраженные в денежной форме расходы предприятий, предпринимателей, частных производителей и

других хозяйствующих субъектов на производство, обращение и сбыт продукции. Рассматривая термин "управление" во взаимосвязи с какой-либо системой на предприятии, следует исходить из неоднозначности данного определения. Таким образом, понятие "управление" применительно к хозяйствующему субъекту можно рассматривать в двух контекстах: как процесс (деятельность) и как институт.[2]

Если рассматривать управление как процесс, то, на наш взгляд, наиболее точное и полное определение здесь следующее: управление - это систематическая увязка управленческих действий хозяйствующего субъекта в процессе волеобразования и реализации воли. Функционально это означает постановку проблемы, поиск и принятие решений, распределение ответственности по ним (данные фазы определяют волеобразование или подготовку решения), осуществление решений, контроль за выполнением и корректировку (данные фазы определяют реализацию воли или выполнение решения).

Если говорить о другой стороне управления, а именно, об институциональных аспектах в управлении затратами, то основной вопрос здесь заключается в следующем: создавать ли самостоятельную службу управления затратами на каждом уровне организационной структуры хозяйствующего субъекта или наделять дополнительными полномочиями в области управления затратами уже существующих менеджеров. На наш взгляд, возможности институционализации системы управления затратами как самостоятельной функцией управления весьма невелики, поскольку пока еще в незначительной степени разработан методологический аппарат.

Основными элементами системы управления затратами являются объекты управления затратами (это уровень, формирование и структура издержек), технология управления затратами (осуществление процедур, необходимых для выявления отклонений фактических показателей затрат от плановых), субъекты управления затратами (структурные подразделения предприятия, осуществляющие процедуры управления затратами), предметы управления затратами (отдельные характеристики состояния затрат: соблюдение лимитов расходов сырья и материалов и т. п.).[1]

Организация системы управления затратами требует комбинированного применения структурного и процессного подходов к организации финансово-хозяйственной деятельности предприятия и управления ею. Сущность процессного подхода заключается в том, что всю финансово-хозяйственную деятельность предприятия можно разделить на две категории: основные бизнес-процессы и вспомогательные бизнес-процессы. Под бизнес-процессом в данном случае понимается совокупность бизнес-функций (или видов деятельности), существующих на предприятии, которые вместе взятые дают результат, имеющий ценность для потребителя, клиента или заказчика.

Основные бизнес-процессы связаны с непосредственным созданием продукта или услуги, их продажей и доставкой потребителю. Они включают в себя следующие бизнес-функции: обеспечение поставок сырья и других материальных ресурсов, производство различных видов продукции, обеспечение вывоза продукции, маркетинг и сбыт продукции, гарантийное и послепродажное обслуживание.

Бизнес-функции, входящие во вспомогательные бизнес-процессы выполняют задачи поддержки как основных бизнес-функций, так и друг друга. В их число входят снабжение, развитие производства, управление человеческими ресурсами, а также общефирменные бизнес-функции, образующие инфраструктуру предприятия, а именно, планирование, финансы, учет и т. д.

Описание и анализ бизнес-процессов целесообразно проводить с помощью ABC-анализа.

ABC — английская аббревиатура, которая расшифровывается как Activity Based Costing, то есть «учет по видам деятельности» или «расчет затрат на основе бизнес-процессов».

Начиная с 1991–1992 гг. он получил широкое признание как основа для принятия стратегических решений, управления затратами и повышения прибыльности на основе реинжиниринга и контроля эффективности бизнес-процессов.

Простейшая схема управления затратами с помощью ABC-анализа представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 – Простейшая схема ABC-Costing

Планирование и учет по видам деятельности, называемое чаще *ABC-costing*, предполагает сопоставление в планово-аналитической и учетной деятельности затрат и видов деятельности предприятия, приведших к образованию данных затрат. Тем самым обеспечивается возможность оценки эффективности затрат и выявление:

- «оправданных» затрат, где полезный эффект (рост финансовых результатов) превышает величину затрат;
- «неоправданных» затрат (убытков), где величина затрат больше, нежели полезный эффект от их осуществления.

ABC-costing дает нам возможность разделить учет (и структурные подразделения компании) на более важные и менее значимые и выявить наиболее проблемные зоны, которые могут стать (или являются) источниками убытков.

Таким образом, ABC-метод должен быть использован в качестве эффективного инструмента в совершенствовании или разработке механизма управления затратами. Его применение обеспечит более точное описание затрат и отобразит финансовое состояние организации лучше, чем традиционные методы, принесет наиболее объективные и реалистичные результаты. Это позволит организации вырабатывать более точные и обоснованные решения. Затраты предприятия станут более управляемыми, появится возможность обнаружить наиболее действенные рычаги их снижения.

Список литературы:

1. Дроздов, В.В. Управление затратами на предприятии./В.В.Дроздов, И.А.Игнатов. – М.:ОМЕГА-Л, 2010
2. Лебедев, В.Г. Управление затратами на предприятии/ В.Г.Лебедев, Т.Г. Дроздова, В.П.Кустарев/ по общ. ред. Г.А.Краюхина. – СПб.: Питер, 2012
3. Гусев, А.В. Подходы к классификации факторов, влияющих на уровень затрат компании/ А.В.Гусев. – СПб.: СПб ГИЭУ, 2009
4. Немченко А.В. Формирование системы управления затратами на предприятии/ Вестник Алтайского Государственного Аграрного Университета. – 2009. - №8(58)