

УДК 657.471.1

ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ И ИХ РЕШЕНИЕ

Д.С. Квашевич, 3 курс

Научный руководитель – О. В. Володько, к.э.н., доцент

Полесский государственный университет

Практически на каждом отечественном предприятии можно найти необоснованные затраты производства и реализации. Причём 20-30% этих затрат обусловлены несовершенством управления организации. В современных, рыночных условиях оптимизация затрат является стратегическим приоритетом для подавляющего большинства предприятий по всему миру. Поэтому вопрос о, эффективном сокращении издержек на сегодняшний день, довольно актуален.

Согласно опросу, проведенного консультантами KPMG(международная аудиторско-консалтинговая компания)среди европейских компаний, 24% компаний не имеют целевого уровня сокращения затрат, так как 53 % компаний не имеют представления о собственной структуре затрат, а в 39 % компаний руководство не может указать ответственных за конкретную статью затрат. В результате 9 из 10 компаний, взявшихся за сокращение затрат, не достигают намеченных целей [1].

Как показывает опыт 20-30% производственных затрат предприятия зачастую не обоснованы. Причём половина этих затрат зачастую обусловлена организационными причинами, которые можно решить в краткосрочной перспективе без существенных вложений. Причиной другой половины этих затрат могут быть нарушение технологии и техники безопасности, использование неоптимальных технологий, морально и физически устаревшее оборудование. Эти причины требуют гораздо больших затрат и могут быть решены в долгосрочной перспективе.

Однако если на предприятии правильно организован учёт и управление затратами, то достаточно легко обнаружить проблемные места на предприятии, оценить потери и предложить решения по устранению этих потерь.

В современной теории управления затратами выделяют три основных принципа сокращения издержек – это планирование, дисциплина и контроль.

1. Для наиболее рационального управления издержками предприятию необходим финансовый план, причём этот план должен выглядеть как система планов: начиная от краткосрочных (например, месячного - с разбивкой по декадам или неделям) и заканчивая долгосрочными (например, на год, на три или на пять).

2. Финансовая дисциплина обратная сторона финансового планирования. Все решения на предприятии принятые руководством должны неуклонно исполняться, и могут быть нарушены лишь в исключительных случаях. Все решения о затратах должны утверждаться руководителем финансово-экономической службы, который должен следить за обоснованностью требований по затратам и отсекал неоправданные расходы.

3. Для объективного управления издержками также важно чтобы руководитель имел объективную информацию о предприятии, которая полностью характеризует его состояние. Сведения должны быть сформулированы и интерпретированы в понятной руководителю терминологии, чтобы на их основании можно было принимать управленческие решения.

Для наиболее эффективного управления затратами необходимо составить программу сокращения издержек, которая будет включать следующие этапы:

- 1) *Экспресс-сокращение* можно осуществить в течение нескольких дней.
- 2) *Быстрое сокращение* потребует несколько недель или месяцев.
- 3) *Систематическое сокращение* предполагает работу как минимум в течение нескольких лет [2].

Рассмотрим краткую характеристику перечисленных выше этапов.

Продолжительность этапов программы сокращения издержек практически соизмерима с их эффектом: для первого он будет самым быстрым и весьма скромным, а для третьего — очень нескорым, но наиболее значительным.

На этапе *экспресс сокращения* издержек, руководство принимает решение о сокращении или вовсе прекращении финансирования тех статей расходов, которые считаются недопустимыми при текущем финансовом положении предприятия. На этом этапе возможно проведение следующих мероприятий:

1. Проведение максимально детальной инвентаризации всех расходов на предприятии.
2. Определение категории каждой статьи расходов и анализ последствий в результате отказа от неоправданных трат. При этом все решения принимаются на коллективном заседании с участием руководителей основных подразделений (таблица).

Таблица - Классификация расходов по степени приоритетности

Тип	Описание	Примеры
Высокоприоритетные	Статьи, при прекращении финансирования которых существует угроза остановки операционной деятельности	Оплата сырья и материалов для производства; Оплата труда основных рабочих
Приоритетные	Статьи, при прекращении финансирования которых наносится ущерб нормальному ведению бизнеса	Оплата мобильной связи ключевым работникам; Оплата рекламы
Допустимые	Статьи, которые желательно сохранить при наличии у предприятия свободных средств	Оплата санаторного лечения работников; Оплата образовательных семинаров для сотрудников
Ненужные	Статьи, прекращение финансирования которых не окажет существенного влияния на ведение бизнеса	Оплата отдыха руководителей

3. На третьем этапе необходимо прекратить финансирование затрат начиная с ненужных и, если этого требует ситуация, заканчивая высокоприоритетными.

На этапе *быстрого сокращения* издержек проводятся мероприятия организационно-технического характера позволяющие сократить постоянные и переменные затраты. На этом этапе можно рекомендовать следующий алгоритм работы:

1. Определяются основные факторы, влияющие на появление тех или иных затрат, а затем выбираются способы по устранению или сокращению этих затрат.

2. Разработанные меры по устранению ненужных затрат поручаются профильным подразделениям, которые разрабатывают план своих действий с чётко обозначенными сроками.

3. Финансовые подразделения предприятия постоянно должны предоставлять отчёт, о достигнутом эффекте от сокращения издержек.

Этап *систематического сокращения* издержек наиболее длительный этап и связан он с улучшением управления по трем направлениям:

- инвестиции;
- закупки;
- производственные процессы (улучшения за счет организационно-технологических изменений).

Управление этими тремя процессами очень важно ведь эти процессы образуют значительную долю всех затрат на предприятии.

Снижение издержек - это такой же творческий процесс, как создание продукта или его продажа клиенту. Необходимо постоянно добиваться от своих сотрудников креативности, заставлять их ежедневно придумывать, как работать эффективнее. Мероприятия по сокращению затрат носят достаточно индивидуальный характер. Реализуя эти мероприятия, необходимо видеть не разрозненную, а целостную картину предприятия, ранжировать проблемные зоны по значимости с точки зрения финансового результата, иначе сокращение затрат может серьезно разбалансировать предприятие.

Таким образом, выше были предложены мероприятия по эффективному управлению издержками производства, реализация которых позволит повысить эффективность деятельности предприятия.

Список использованных источников

1. Изыскиваем резервы для сокращения затрат и увеличения оборачиваемости оборотного капитала / Е. Е. Демидов // журнал "Справочник экономиста". - 2012. - №11, С. 34–41.

2. Как сократить издержки / П. А. Лукша // журнал "Генеральный директор". – 2010. - №6, С. 19–24.