

2. Постон, Т. Теория катастроф и ее приложения / Т. Постон, И. Стэнарт. – М.: Мир, 1980. – 607 с.
3. Энгов Р.М., Улюкаев А.В., Юдин А.Д., Бажов Н.М., Золотарева А.Б., Серова Е.В. Банковский кризис: механизмы вызревания и развертывания кризисных процессов // Доклад Института переходной экономики - 1999.
4. Diamond D., Dybvig P. Bank runs, deposit insurance and liquidity // Journal of Political Economy – 1983. – № 91(3). – С. 401-409.
5. Flood R., Garber P. Collapsing exchange rate regimes: Some linear examples // Journal of International Economics - 1984. - № 17. – С. 1-17.
6. Rodrik D., Velasco A. Short-term capital flows // NBER Working Papers – 2000. - № 7364

Н.А. Полещук, УОБГЭУ (г. Минск)

ПЛАНИРОВАНИЕ ЗАТРАТ

Система управления затратами на предприятии с учетом многообразия стоящих перед ней задач должна включать в себя 4 основных блока, соответствующих функциям менеджмента: анализ, планирование, мотивация и контроль. Все блоки системы управления затратами тесно взаимосвязаны между собой и выражают замкнутый цикл, в котором каждый предыдущий блок является обязательным для выполнения последующего, а результаты мониторинга и контроля используются для проведения анализа.

Одним из важнейших блоков в системе управления затратами выступает планирование. С развитием рыночных отношений, усложнением условий функционирования экономических систем должны адекватно изменяться требования и подходы к планированию затрат. Зарубежный опыт свидетельствует о том, что в условиях обострения конкуренции фирмы и компании все большее внимание уделяют проблеме снижения затрат. При этом разрабатываются новые методики, позволяющие более точно оценивать и планировать затраты, а также рационализировать их величину, находить направления снижения. Планирование затрат важно также для оценки финансового результата деятельности предприятия, целей налогообложения.

Традиционно планирование осуществляется на оперативном (день, неделя), тактическом (месяц, квартал, год) и стратегическом (более года) уровнях. Существующая практика планирования может быть дополнена новыми подходами и методиками, позволяющими решать разные задачи (рис. 1).

Как видно из рисунка планирование затрат на различных предприятиях (организациях) может осуществляться в системах бюджетирования, сбалансированных показателей, по стадиям жизненного цикла продукции, в цепочке создания ценности, на основе построения карт потока создания ценности в системе бережливого производства.

Большие возможности на всех уровнях планирования может обеспечить моделирование затрат на основе рационализации бизнес-процессов, возможности и методики проведения которых будут рассмотрены в следующих разделах. Все подходы и методики реализуются в тесной взаимосвязи с системой управления качеством и предполагают создание информационной системы и использование информационных технологий.

С учетом того, что каждый товар имеет определенный период рыночной устойчивости в течение своего жизненного цикла. В маркетинговой концепции управления жизненный цикл продукта (ЖЦП) включает процессы его разработки, производства,



Рисунок 1. Декомпозиция блока планирования затрат на предприятии

эксплуатации, обращения, которые сопряжены с различными затратами. Этот цикл начинается с момента обоснования необходимости производства и проведения научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР) до снятия с эксплуатации продукта вследствие его морального либо физического износа и, при необходимости, утилизации.

Жизненный цикл продукта характеризуется качественными, объемными (объемы выпуска, объемы продаж и др.), временными и затратными показателями, которые тесно взаимосвязаны. Так, на затраты по различным стадиям ЖЦП влияют продолжительность выпуска и эксплуатации продукта, соответствующие им объемы продаж, требования к качеству, которые предопределяют затраты на НИОКР и подготовку производства. Сокращение или продление жизненного цикла продукта существенно влияет на соответствующие общие затраты.

Планирование на основе методики идентификации и распределения затрат по процессам позволяет с высокой степенью точности определять все затраты, связанные с управлением и обслуживанием на предприятиях и организациях, которые относятся на различные объекты калькулирования в ходе реализации соответствующих им операций и процессов. С развитием рыночных отношений увеличивается количество объектов калькулирования, в качестве которых выступают не только продукты (услуги), но и заказы, заказчики, каналы сбыта, поставщики и др. Методика позволяет находить резервы снижения затрат, выявлять диспропорции между отдельными их видами, исчислять степень влияния на уровень рентабельности.

Большие возможности в планировании затрат на предприятиях дает использование системы бюджетирования. Бюджетирование представляет собой разновидность финансового планирования, охватывающее все стороны деятельности организации, позволяющее сопоставлять все понесенные затраты с полученными доходами. Оно охватывает планирование финансовых смет, прогнозируемых объемов привлекаемых внешних ресурсов и др. [1, с. 6]. Бюджетирование особенно эффективно на крупных предприятиях. Хорошо поставленная бюджетная система помогает совершенствовать взаимодействие всех подразделений предприятия, повышать ответственность управленцев всех уровней, улучшать мотивацию работников, снижать риски возможных кризисных ситуаций, предсказывать финансовый результат и др. Для осуществления бюджетирования в рамках организации выделяются центры ответственности, то есть подразделения, возглавляемые управляющим, который обладает делегированными полномочиями и отвечает за финансово-хозяйственные результаты деятельности этого подразделения. Центры ответственности в свою очередь могут быть различных типов: затрат, доходов, прибыли, инвестиций. Наиболее широко используемый тип таких центров – это центры затрат, которые представляют собой производственные и обслуживающие подразделения предприятия, характеризующиеся единообразием процессов и операций, используемого оборудования и направленностью затрат. Они могут быть организованы везде, где можно определить и измерить выпуск и затраты конкретного структурного подразделения. Планирование по центрам затрат служит эффективным средством повышения оперативности и точности их исчисления.

Инструментом процесса бюджетирования являются бюджеты (сметы затрат) на производство и реализацию продукции. В условиях полной финансово-хозяйственной самостоятельности предприятий бюджетирование становится активной, целенаправленной деятельностью по планированию, прогнозированию затрат и результатов, повышению управляемости, адаптивности к изменениям внутренней и внешней рыночной среде, улучшению координации деятельности организации.

Планирование затрат в цепочке создания ценности направлено на достижение относительно низкого по сравнению с конкурентами уровня затрат, а также выявление того, как затраты и цена продукция каждого предприятия-участника вписываются в общую цепочку ценностей. При этом важную роль играют установление и характер связей с поставщиками сырья, материалов, комплектующих, оборудования, тары и упаковки, потребителями готовой продукции. Планирование на основе цепочки ценности определяет, прежде всего, где в этой цепочке может быть увеличена ценность для потребителя или снижена затраты на изготовление и реализацию продукции (работ, услуг).

В планировании затрат заслуживает внимания также концепция сбалансированной системы показателей, которая получила достаточно широкое распространение за рубежом. Она представляет собой стоимостно-ориентированную систему управления, которая разрабатывается на основе стратегии, включающая ключевые цели, имеющие решающее значение с точки зрения обеспечения конкурентоспособности предприятия. Система сбалансированных показателей использует совокупность показателей результативности деятельности предприятия в четырех основных блоках – «финансы», «клиенты», «внутренние бизнес-процессы», а также «обучение и развитие» [2, с. 21]. Важную роль среди этих показателей играют показатели по затратам. В частности, при реализации целей финансовой стратегии могут использоваться такие показатели как и изменение уровня и структуры затрат на производство и реализацию продукции, сокращение доли накладных и основных затрат, снижение себестоимости про-

дукции и др. Для достижения целей стратегии обучения и развития могут применяться показатели затрат на оплату труда, обучение персонала, предоставление соц. пакета, внедрение современных информационных технологий, управление персоналом и др. Выполнение целей маркетинговой стратегии предполагает планирование затрат на рекламу, маркетинговые исследования, на предпродажное, продажное и послепродажное обслуживание, на продвижение продукции и др. Реализация целей стратегии внутренних бизнес-процессов предусматривает сокращение затрат на их выполнение, снижение или ликвидацию затрат за счет исключения дублирующих операций в рамках отдельных бизнес-процессов, экономию затрат на инсорсинг (аутсорсинг).

Планированию затрат уделяется большое внимание в системе бережливого производства (Lean production), одним из инструментов которого является построение карты потока создания ценности. Поток создания ценности представляет собой совокупность всех действий (добавляющих и не добавляющих ценность), которые требуется выполнить, чтобы продукт прошел через определенную последовательность операций и процессов. Так, поток на производственном предприятии начинается от снабжения сырьем и материалами и заканчивается сбытом готовой продукции; поток в торговле – от закупки готовой продукции до ее реализации конечному потребителю; поток проекта – от концепции товара до выпуска первого изделия [3, с. 19].

Карта потока создания ценности позволяет наглядно увидеть и понять материальные и информационные потоки в процессе создания ценности, показывает связи между ними. Кроме того, она помогает выявить потери и их источники в потоке, сократить затраты и за счет этого увеличить ценность для потребителя.

Все методы и методики планирования затрат на предприятии могут эффективно применяться лишь в тесном взаимодействии с системой управления качеством. Она охватывает все этапы жизненного цикла продукции и затрагивает такие сферы деятельности как исследование рынка, разработка и проектирование продукции, планирование ее выпуска, закупка материальных ресурсов, производство продукции (работ, услуг), унаковка и хранение, реализация готового продукта, монтаж и ввод в эксплуатацию, послепродажное обслуживание, утилизация или переработка.

Процесс обеспечения и гарантирования требуемого уровня качества продукции (работ, услуг) на предприятии неизбежно влечет за собой затраты. Современное представление о затратах, связанных с повышением качества, основывается на определении затрат на оценку, обеспечение, улучшение и управление качеством. Таким образом, планирование затрат на предприятии неразрывно связано с учетом качества разработки, производства, реализации, эксплуатации и утилизации выпускаемой продукции. При этом возникает необходимость обоснования рациональности затрат, возможности их снижения при неизменности качества продукции. Поиск оптимального баланса между затратами и качеством продукции требует серьезных экономических обоснований.

На всех уровнях управления организацией, в том числе и управления затратами, на основе поступающей руководству информации принимаются соответствующие решения. Их эффективность зависит, в первую очередь, от достаточности, полноты и достоверности данных о деятельности предприятия. При этом важную роль играет организация сбора, обработки и передачи информации.

Качество информации о затратах определяется требованиями, предъявляемыми к ней: надежность, достоверность, своевременность, адресность, существенность и релевантность. Релевантная информация позволяет судить о сильных и слабых сторонах принимаемого решения, благоприятных и неблагоприятных тенденциях влияния

внутренней и внешней среды в диапазоне затрат, ограниченном альтернативными возможностями. Высокой ценностью обладает информация, которая уменьшает неопределенность в конкретной рыночной ситуации.

Повышение эффективности и качества управления организацией и ее затратами невозможно без постоянного совершенствования экономической информационной системы. Применение информационных технологий на предприятии является одним из его конкурентных преимуществ на рынке.

В современных условиях вопросы трудоемкости расчетов на предприятии в области управления затратами можно легко решить с помощью использования современных программных продуктов. Эффект управления затратами от их применением выражается в снижении стоимости обработки информации, улучшении качества управления на основе применения экономико-математических методов в планировании затрат, повышении качества норм и нормативов, росте достоверности плановых расчетов затрат, оперативности планирования, возрастании точности учета затрат на производство, выявлении отклонений фактических затрат от плановых, принятии оперативных регулирующих воздействий, уменьшающих или ликвидирующих эти отклонения и др.

Таким образом, эффективность управления затратами достигается за счет комплексного подхода к проблемам предприятия. При этом обеспечивается управление как на уровне производства (управление запасами, технологиями, ресурсами), так и на уровне взаимоотношений с партнерами, поставщиками и потребителями. Эффективность управления затратами и предприятия в целом обеспечивается за счет степени удовлетворения потребителя выпускаемой продукцией, оптимальной структуры привлекаемых ресурсов, эффективности бизнес-процессов и используемых технологий.

Литература

1. Виткалова, А.П. Бюджетирование и контроль затрат в организации / А.П. Виткалова, Д.П. Миллер. – М.: Альфа-Пресс, 2006. – 104 с.
2. Толкач, В. Внедрение сбалансированной системы показателей: Перевод с немецкого / В. Толкач, С. Данишевич, М. Гавриш. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 475 с.
3. Ротер, М. Учитесь видеть бизнес-процессы / М. Ротер, Д. Шук. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 133 с.

И.А. Полякова, ст. преподаватель, УО «ВГАВМ» (г. Витебск)

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ

За последние годы Республика Беларусь достигла значительных темпов экономического развития. О положительной динамике макроэкономических процессов свидетельствуют ежегодный прирост ВВП, производства промышленной продукции и потребительских товаров, рост производительности труда и инвестиций. Динамичный рост уровня благосостояния, обогащение культуры, повышение нравственности народа на основе интеллектуально-инновационного развития экономической, социальной и духовной сфер, сохранение окружающей среды для нынешних и будущих поколений – это важнейшие задачи, стоящие перед государством.

Беларускі дзяржаўны эканамічны ўніверсітэт: Бібліятэка.
Белорусский государственный экономический университет: Библиотека.

Belarus State Economic University. Library.

<http://www.bseu.by>