Тема СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ

В первом приближении ***управление затратами*** можно определить как ***процесс целенаправленного формирования затрат по местам возникновения, ресурсам, работам, объектам и времени осуществления*** в направлении достижения и поддержания их минимального уровня, с учетом стратегических установок предприятия, и безостановочного поиска путей снижения получаемых значений.

Зафиксированные в приведенном определении параметры или измерители являются фундаментальными и относительно разграниченными аспектами возникновения затрат, которые, исходя из этого, образуют базис любой модели управления затратами. Каждый из этих параметров предусматривает доминантно-иерархическую структуризацию, т.е. для каждого параметра можно выделить несколько подчиненных уровней, где элементы высшего уровня агрегируют элементы предыдущих уровней.

Кратко рассмотрим базисные параметры управления затратами.

Под ***местом затрат*** следует понимать территориально-организационную единицу предприятия, в которой выполняется работа, потребляются ресурсы и, соответственно, осуществляются затраты. Совокупность мест затрат образует иерархию, согласно организационной структуры предприятия, и детализируется от отдельного рабочего места до предприятия в целом.

Измеритель ***ресурсов*** характеризует необходимые для потребления или потребленные материалы, услуги со стороны, труд разных специальностей и квалификации, работу разных видов оборудования, площади строений, нематериальные активы и.т.д. При переходе ресурсов в разряд затрат, ясно видна связь между ресурсами и группированием затрат по экономическим элементам.

Потребление ресурсов и образование затрат детерминируется выполнением каких-либо ***работ***. В таком контексте каждое подразделение предприятия выступает как система по реализации совокупности взаимосвязанных работ. Понятно, что один и тот же ресурс может использоваться для осуществления разных работ.

В измерителе ***объекта затрат*** фиксируются объекты, которые изготавливаются или обслуживаются. Для основных цехов это продукция или услуги, которые производятся с целью продажи на рынке. Если речь идет об обслуживающих и вспомогательных подразделениях как объект затрат

следует понимать задействованные ресурсы и подразделения-получатели услуг.

Важным параметром формирования затрат является ***время или момент их возникновения***, когда работа считается выполненной или ресурс потребленным. Исходя из этого, осуществлять планирование, учет и анализ затрат необходим в некоторых временных перспективах (неделя, декада, месяц, квартал, год).

Рациональное управление затратами реализуется через образование соответствующей системы. Следует отметить, что какого-то жесткого стандарта относительно построения **системы управления затратами (СУЗ)** не существует. С точки зрения отдельного субъекта хозяйствования теоретическая отрасль управления затратами предлагает скорее арсенал концептуальных конструкций, методических подходов и аналитических инструментов, которые допускают поливариантность подбора, взаимного соединения, настраивания на стратегические ориентиры и особенности конкретного предприятия.

Система управления затратами, как и любая система управления, состоит из двух подсистем:

- управляющей (субъект управления);
- управляемой (объект управления)

Как субъекты управления затратами выступают руководители и специалисты предприятия и его структурных подразделений (цехов, отделов, участков).

Объектом управления в рамках СУЗ являются процессы, операции, явления, которые рассматриваются с точки зрения потребления ресурсов и осуществления затрат.

Будучи сложным образованием, система управления затратами характеризуется множеством идентификационных просторов или контуров.

Согласно традиционного подхода, можно выделить два контура СУЗ:

- управленческо-функциональный;
- экономико-функциональный.

Управленческо-функциональный контур образуют блоки функций управленческого цикла:

1. Разработка решений
2. Реализация решений
3. Контроль.

Каждый из этих блоков детализируется через составляющие элементы : прогнозирование, планирование, регулирование, организацию, мотивацию, учет и анализ.

На рисунке представлена детализированная схема управленческо-функционального контура СУЗ. Из рисунка видно, что функция контроля формирует механизм обратной связи в цикле управления затратами.

Управленческо функциональный контур СУЗ предполагает выделения трех аспектов: функционального, организационного и мотивационного.

Функциональный аспект является первичным. Он охватывает все управленческие работы, непосредственно связанные с формированием затрат. На рисунке содержание данного аспекта характеризуется подсистемами, которые представлены в блоках 1.1 (прогнозирование), 1.2 (планирование), 2.1 (регулирование), 3.1 (учет), 3.2. (анализ). В обособленном варианте с фиксацией взаимодействия с объектом управления, схему функционального аспекта системы управления затратами показано на следующем рисунке.

Сегментация сферы затрат и организация центров ответственности

Согласно современных представлений, эффективное управление предприятием и его подразделениями должно осуществляться на основе использования экономических методов. Теоретическую платформу этого подхода составляет концепция центров ответственности, которая впервые была сформулирована американским ученым Джоном А. Хиггинсом. В начале 50-х годов XX столетия эта концепция распространилась в США, а затем и в других странах.

Появление концепции центров ответственности связана с актуализацией после Второй мировой войны потребности в принципиально новых технологиях управления предприятием, что, в свою очередь, обуславливалось коренным изменением условий ведения бизнеса: увеличением масштабов деятельности, ростом взаимозависимости экономик отдельных стран, динамичностью изменений технологий, источников сырья и материалов, продуктов потребления, обострением конкурентной борьбы и т.д. все это на уровне конкретного предприятия выдвинуло как первоочередное задание усиление контроля за использованием ресурсов.

В дальнешем идеи концепции центров ответственности развивались и находили свое воплощение в методах и моделях специальной направленности, например, в методе «тариф-час-машина», который был разработан американским исследователем Спенсером А. Такером. Сущность этого метода заключается в том, что центры ответственности на уровне основного производства выделяются по принципу закрепления групп оборудования (машин, агрегатов). Время работы машин и стоимость машино-часов определяют прямые затраты на обработку. С учетом данных о материальных затратах, такой подход позволяет выяснить и, соответственно контролировать производственную себестоимость в пределах отдельного звена технологического процесса.

Результаты исследований психологических аспектов поведения человека привели к тому, что со временем значительный акцент при построении управления по центрам ответственности начинают делать на формировании механизма самоконтроля работников предприятия (руководителей, специалистов, рабочих) во время осуществления ими своих функций.

Согласно современных трактовок, центром ответственности является сегмент деятельности предприятия, который возглавляет определенный

человек, который несет персональную ответственность по установленным показателям работы по данному сегменту.

С точки зрения концепции центров ответственности предприятие рассматривается как иерархическая структура, которая состоит из относительно самостоятельных подразделений, автономность которых задается набором параметров ответственности и полномочий.

Т.е. в этой концепции реализуется модель децентрализованного управления, по которой на основе механизма персонифицированной ответственности отдельным подразделениям предприятия и их совокупности устанавливается перечень показателей, характеризующих результаты их деятельности, и предоставляются права, которые бы обеспечивали надлежащее выполнение поставленных заданий.

Управление затратами и результатами деятельности предприятия по центрам ответственности позволяет:

- воспользоваться всеми выгодами децентрализованного управления;
- сделать контроль более действенным благодаря персонификации ответственности;
- повысить точность подсчета затрат на их носители (объекты);
- существенно повысить эффективность деятельности предприятия за счет создания механизма функционирования отдельного подразделения, а также взаимодействия подразделений по правилам рынка, т.е. введение во внутреннюю среду предприятия рыночных рычагов влияния.

Формирование центров ответственности должно осуществляться с соблюдением определенных требований.

- однозначный подсчет плановых и фактических затрат и результатов за расчетный период на основе рациональной системы учета и обоснованных методик;
- четкое определение границ ответственности и полномочий руководителя центра ответственности. Руководитель может отвечать только за те показатели затрат и результатов, на которые он может повлиять (т.е. являются для него регулированными).
- персонификация документации внутренней отчетности;
- участие руководителей центров ответственности в составлении планов (т.е., бюджетов, смет).

Основные методы управления затратами

В своем теперешнем состоянии управление затратами представляет собой научно-практическую сферу, которая прошла значительный путь и достигла определенного уровня зрелости. С другой стороны, многогранность этого направления экономики предприятия обуславливает постоянный поиск и генерацию новых концепций и инструментов. В общем перечне признанных мировой наукой и практикой методов управления затратами, которые отличаются по своему управленческо-функциональному и экономико-функциональному назначению можно назвать следующие:

Концепция стратегического управления затратами

Методы целенаправленного или проактивного формирования себестоимости таргет-костинг и кайзен-костинг

Технология управления затратами и результатами на базе концепции бенчмаркинга.

Концепция управления затратами на ачество.

Технология управления затратами на основе теории ограничений.Комплекс методов расчета себестоимости (позаказный и попроцесный; полного и частичного калькулирования; калькулирования по видам деятельности АВ-костинг и др.).

Технология управления затратами и результатами на основе модели «затраты – выпуск – прибыль»

Технология