

## ПОДХОД К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Г. А. Шавкун

*Донецкий национальный технический университет*

Поступила в редакцию 8 сентября 2016 г.

**Аннотация:** *статья посвящена проблеме оценки эффективности системы управления затратами промышленного предприятия. Предложено оценивать эффективность системы управления затратами по четырем блокам: экономическая, социальная, функциональная и информационная эффективность. Каждый блок содержит показатели, позволяющие оценить эффективность системы управления затратами по выделенным направлениям.*

**Ключевые слова:** *система управления затратами предприятия, эффективность, функции управления, информационная система, уровень зрелости.*

**Abstract:** *the article is devoted to the problem of industrial enterprise cost management system's efficiency functioning. An assessment of the efficiency of cost management system by four blocs – economic, social, functional, and informational efficiency – was proposed. Each bloc contains indices which enable assessing the efficiency of cost management system by the blocs singled out.*

**Key words:** *enterprise cost management system, efficiency, management functions, information system, maturity level.*

В течение многих лет украинские промышленные предприятия находятся под воздействием политических, экономических и социальных потрясений, которые ведут к ресурсным потерям, дестабилизации производства и препятствуют позитивным сдвигам во многих отраслях. Экономические циклы приобретают ярко выраженное политическое наполнение, экономика деградирует.

Кризисные явления во внешней среде и снижение эффективности деятельности промышленных предприятий побуждают их больше внимания уделять процессу управления затратами, которые являются весомой составляющей конкурентоспособности предприятия.

Проблемой оценки эффективности управления затратами предприятия занимались и занимаются разные ученые: Ю. С. Цал-Цалко выделяет значительное количество экономических показателей для оценки эффективности формирования расходов [1]; П. В. Иванюта, О. П. Луговская [2], И. Е. Давыдович [3] предлагают оценивать эффективность управления затратами величиной полученной прибыли от реализации продукции. В то же время отсутствует единый методический подход к анализу эффективности всей системы управления затратами, а не только отдельных ее элементов.

Поэтому целью статьи является формулирование подхода к оценке эффективности системы управления затратами промышленного предприятия.

Как известно, эффективность – это результативность работы системы и процесса управления как взаимодействия управляющей и управляемой систем, т.е. интегрированный результат взаимодействия компонентов управления. Эффективность показывает, в какой мере управляющий орган достигает запланированных результатов при оптимальных материальных, трудовых, финансовых и других затратах, что выражается в количественных и качественных показателях объекта и субъекта управления.

Среди существующих теоретических и практических подходов к оценке эффективности управления в рамках предприятия можно выделить следующие направления анализа разных сторон эффективности управления как составляющих частей общей эффективности [4]:

1. Экономические показатели эффективности управления.
2. Эффективность в обеспечении внешней и внутренней социальной политики; соотношение целей предприятия и общества.
3. Эффективность управления как саморегулируемой системы; адаптационная способность к требованиям научно-технического прогресса, изменениям социальных условий производства.

4. Эффективность информационной системы; информационное обеспечение управления и управляющего воздействия на предприятие.

Данный перечень направлений анализа управления предприятием можно использовать и для оценки эффективности системы управления затратами, но с некоторыми уточнениями. Полагаем, анализ эффективности системы управления затратами следует осуществлять по четырем направлениям (блокам).

Первое направление (блок): «Оценка экономической эффективности». Поскольку задачей любого управления, в том числе и затратами, является целенаправленное влияние на объект управления (затраты) для обеспечения достижения поставленных заданий, эффективность управления может быть оценена по конечным результатам производственной деятельности – по уровню прибыли. То есть если оценить соответствие результатов деятельности фирмы действиям менеджмента, то полученный показатель будет критерием экономической эффективности управления.

В качестве экономических показателей эффективности системы управления затратами воспользуемся обобщающими (прибыльность, эффективность производства) и частными (которые характеризуют эффективность использования экономических ресурсов предприятием) показателями. Расчет эффективности производства можно осуществлять по формуле [5]:

$$\text{Эффективность } (\mathcal{E}_{\text{пр}}) = \frac{\text{Результаты (Чистый доход)}}{\text{Затраты (Операционные затраты)}}$$

Соглашаясь с А. Г. Загородним и А. И. Ясинской [6], сравним данный показатель со среднеотраслевой рентабельностью ( $P_{\text{сотр}}$ ). Если  $\mathcal{E}_{\text{пр}} \geq 1 + (P_{\text{сотр}}/100)$ , эффективность управления затратами предприятия можно считать удовлетворительной. Чем больше данный показатель, тем выше эффективность управления затратами предприятия. Если же  $\mathcal{E}_{\text{пр}} \leq 1 + (P_{\text{сотр}}/100)$ , предприятию необходимо разрабатывать и реализовывать мероприятия по повышению эффективности управления затратами.

Качество управления затратами по отдельным экономическим ресурсам – трудовым, производственным, материальным – предлагаем оценивать с помощью частных показателей (табл. 1), перечень которых сформирован на базе методики комплексного анализа деятельности предприятия (в частности, анализа факторов производства), оценки эффективности формирования затрат, приведенной в [1], и показателей эффективности управления затратами, представленных в [3].

Второе направление (блок): «Оценка социальной эффективности». Анализ социальной эффективности управления затратами предприятия необходимо осуществлять по двум уровням: микро- и макро-.

На микроуровне оцениваются отношения владельцев предприятия с коллективом, на макро – с внешней средой, частью которой являются как работники предприятия, так и рядовые граждане. Для определения социальной эффективности управления затратами на микроуровне воспользуемся следующими количественными показателями:

- текучесть кадров на предприятии (демонстрирует как отношение персонала к условиям труда, так и администрации к его качеству);
- размер средней заработной платы (показывает ценность рабочей силы для предприятия, а также потребность предприятия в кадрах (косвенно));
- уровень травматизма, потери рабочего времени (характеризуют отношение к охране труда, условиям труда);
- повышение квалификации работников (демонстрирует уровень инвестиций предприятия в человеческий капитал).

На макроуровне величину затрат предприятия, связанных с его влиянием на внешнюю среду, можно оценить по показателям:

- выбросов загрязняющих веществ и парниковых газов;
- сброса загрязненных сточных вод в открытые водоемы;
- отходов, образовавшихся и утилизированных;
- затрат на охрану окружающей среды и прочих экологических затрат.

Критерием социальной эффективности системы управления затратами является достижение среднеотраслевого уровня по всем показателям, которые характеризуют отношения предприятия с коллективом и средой.

Третье направление (блок): «Оценка эффективности выполнения функций управления затратами» (оценка уровня развития системы управления затратами). Проведенный анализ существующей на промышленных (украинских коксохимических) предприятиях функциональной структуры системы управления затратами показал, что на большинстве предприятий задачи по управлению затратами решаются частично, по каждой функции отдельно. Эффективное управление затратами возможно лишь при синергичном сочетании всех функций управления, т.е. в комплексном решении проблемы себестоимости.

Поэтому анализ эффективности управления затратами, по нашему мнению, должен также содер-

Т а б л и ц а 1

Показатели оценки эффективности использования экономических ресурсов и формирования затрат

Показатель	Формула для расчета
Фондоотдача	$\frac{\text{Чистый доход}}{\text{Среднегодовая стоимость основных фондов}}$
Фондоемкость	$\frac{1}{\text{Фондоотдача}}$
Рентабельность (убыточность) основных фондов	$\frac{\text{Чистая прибыль (убыток)} \times 100 \%}{\text{Среднегодовая стоимость основных фондов}}$
Коэффициент физического износа основных фондов	$\frac{\text{Сумма начисленной амортизации}}{\text{Первоначальная (восстановительная) стоимость основных фондов}}$
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	$\frac{\text{Чистый доход}}{\text{Величина нормированных оборотных средств}}$
Длительность одного оборота оборотных средств	$\frac{\text{Длительность календарного периода}}{\text{Коэффициент оборачиваемости оборотных фондов}}$
Рентабельность (убыточность) оборотных средств	$\frac{\text{Чистая прибыль (убыток)} \times 100 \%}{\text{Величина нормированных оборотных средств}}$
Материалоотдача	$\frac{\text{Чистый доход}}{\text{Материальные затраты для производства реализованной продукции}}$
Материалоемкость продукции	$\frac{1}{\text{Материалоотдача}}$
Производительность труда	$\frac{\text{Чистый доход}}{\text{Численность промышл.-произв. персонала}}$
Коэффициент прибыльности (убыточности) труда	$\frac{\text{Чистая прибыль (убыток)}}{\text{Численность персонала}}$
Чистая рентабельность (убыточность) операционных затрат	$\frac{\text{Чистая прибыль (убыток)} \times 100 \%}{\text{Величина операционных затрат}}$
Коэффициент покрытия реализованных производственных затрат	$\frac{\text{Чистый доход}}{\text{Себестоимость реализованной продукции}}$
Коэффициент покрытия постоянных затрат	$\frac{\text{Чистый доход}}{\text{Административные затраты} + \text{Затраты на сбыт}}$
Прибыльность (убыточность) производства	$\frac{\text{Прибыль (убыток) от реализации продукции}}{\text{Чистый доход}}$
Критический объем производства в стоимостном выражении	$\frac{\text{Операционные затраты (себестоимость реализованной продукции, административные затраты, затраты на сбыт)}}{\text{Чистый доход}}$
Коэффициент безопасности операционной деятельности	$\frac{\text{Чистый доход} - \text{безубыточный чистый доход}}{\text{Чистый доход}}$

жать оценку слабых и сильных сторон функциональной структуры управления, т.е. определение уровня ее развития (зрелости). Для оценки этого уровня хорошо подойдет несколько скорректированная для нужд управления затратами функциональная модель оценки менеджмента, предложенная Д. В. Масло-вым, П. Ватсоном, М. Чилиши [7]. Согласно данной модели, функциональная эффективность системы управления затратами оценивается экспертами, которые и определяют уровень ее развития.

В откорректированной модели предложено также использовать пять критериев, но число оце-

ночных категорий увеличено до двадцати. Роль критериев оценки функциональной эффективности системы управления затратами исполняют функции управления: планирование (прогнозирование), организация, мотивация, контроль и координация. Критериальная функция разделяется на четыре основные составляющие-подфункции, каждой из которых присваивается балл от 0 до 4. В данном случае содержание подфункции сужено под потребности управления затратами. Чем выше значение балла, тем лучше выполняется подфункция в системе управления затратами на предприятии.

Соответственно, чем ниже балл, тем хуже выполнение подфункции. Весовое содержание критериев представлено в табл. 2. Максимальное количество баллов по каждой функции составляет шестнадцать, минимальное – ноль баллов.

По итогам экспертного анализа, в зависимости от количества набранных баллов, функциональная структура системы управления затратами занимает так называемый уровень развития. В рамках методологии используемой функциональной модели выделены пять уровней, каждый из которых представляет оценочную схему, охватывающую пять стадий с соответствующим описанием состояния управления в системе. Чем ближе фактическое значение критерия к его максимальному значению, тем выше уровень зрелости (развития) функциональной структуры системы управления затратами.

Важной задачей, которую необходимо решить руководству предприятия в данном блоке – это под-

бор экспертной группы для проведения оценки. От качества подбора экспертов зависит качество полученных результатов. При этом руководство предприятия должно быть заинтересовано в максимально объективной оценке, которая позволит выявить проблемные сферы в управлении затратами.

Четвертое направление (блок): «Оценка информационной эффективности». Для оценки информационной эффективности управления затратами предприятию прежде всего необходимо протестировать свои информационные системы (далее – ИС) на предмет выполнения следующих требований:

- полное отражение бизнес-процессов в ИС;
- возможность увеличения количества пользователей системы и объема обрабатываемых данных без перехода на новые программные или аппаратные платформы;
- четкое взаимодействие между отдельными блоками ИС, а также отсутствие дублирования

Т а б л и ц а 2

*Весовое содержание критериев оценки уровня развития функциональной структуры системы управления затратами предприятия*

Критерий	Максимум
1. Планирование	16
1.1. Сбор и анализ информации о затратах	4
1.2. Постановка цели и задач (в т.ч. стратегических) управления затратами	4
1.3. Детализация процесса управления затратами	4
1.4. Составление бюджетов затрат	4
2. Организация	16
2.1. Формирование организационной структуры управления затратами	4
2.2. Распределение полномочий и определение сфер ответственности по затратам	4
2.3. Создание условий для совершенствования процесса управления затратами	4
2.4. Выполнение основного процесса управления затратами	4
3. Мотивация	16
3.1. Материальное поощрение за достижение определенного уровня затрат	4
3.2. Условия для обучения и профессионального развития персонала	4
3.3. Привлечение работников к процессу совершенствования системы управления затратами	4
3.4. Удовлетворение работников результатами своей деятельности относительно затрат	4
4. Контроль	16
4.1. Система контроля качества на каждом этапе управления затратами	4
4.2. Анализ полученных результатов	4
4.3. Рациональное использование ресурсов	4
4.4. Соответствие полученных результатов поставленной цели	4
5. Координация	16
5.1. Сочетание и координация первых четырех функций	4
5.2. Текущий анализ отклонений уровня затрат: пересмотр и корректировка планов	4
5.3. Мероприятия по ликвидации отклонений величины затрат от плана	4
5.4. Управление информационными потоками касающихся затрат	4
Общая оценка функциональной структуры системы управления затратами	80

введения данных и минимизации барьеров для информационных потоков;

- стойкость к попыткам несанкционированного доступа к информации как изнутри системы, так и извне;

- соответствие ИС открытым стандартам и возможность ее расширения с использованием оборудования и программного обеспечения независимых поставщиков;

- оперативное поступление информации в любую часть ИС;

- наличие возможности и инструмента для анализа, планирования и контроля функционирования ИС;

- наличие возможности и инструментария для доработки и расширения функциональности системы;

- предоставление ИС сотрудникам и менеджерам предприятия информации, адекватной поставленным задачам управления;

- соответствие организационному уровню, т.е. на каждом из этапов развития предприятия требования к ИС разные.

Следующим этапом является работа над устранением недостатков, в соответствии с результатами тестирования ИС.

Таким образом, проведение комплексного анализа эффективности функционирования системы управления затратами на промышленных предприятиях должно включать четыре блока (рисунок).

Все составляющие, по которым оценивается эффективность взаимодействия субъектов и объектов системы управления затратами, являются равноценными. Система признается эффективной, если по всем составляющим эффективности получены позитивные результаты. Негативный результат хотя бы по одной составляющей оценивания обуславливает неэффективность системы. Неэффективность системы управления затратами предлагается разделить на четыре уровня: 1) система эффективна – результаты по всем блокам положительные; 2) система приближается к эффективной – получены отрицательные результаты по одному из направлений; 3) система неэффективна – отрицательные результаты по двум-трем блокам; 4) системы управления нет – отрицательные результаты по всем четырем направлениям оценки.

Представленный в статье методический подход к оценке эффективности системы управления затратами промышленного предприятия – это попытка подойти к решению данной проблемы комплексно, с разных позиций. Безусловно, методика оценки требует дальнейших доработок и уточнений, но ее

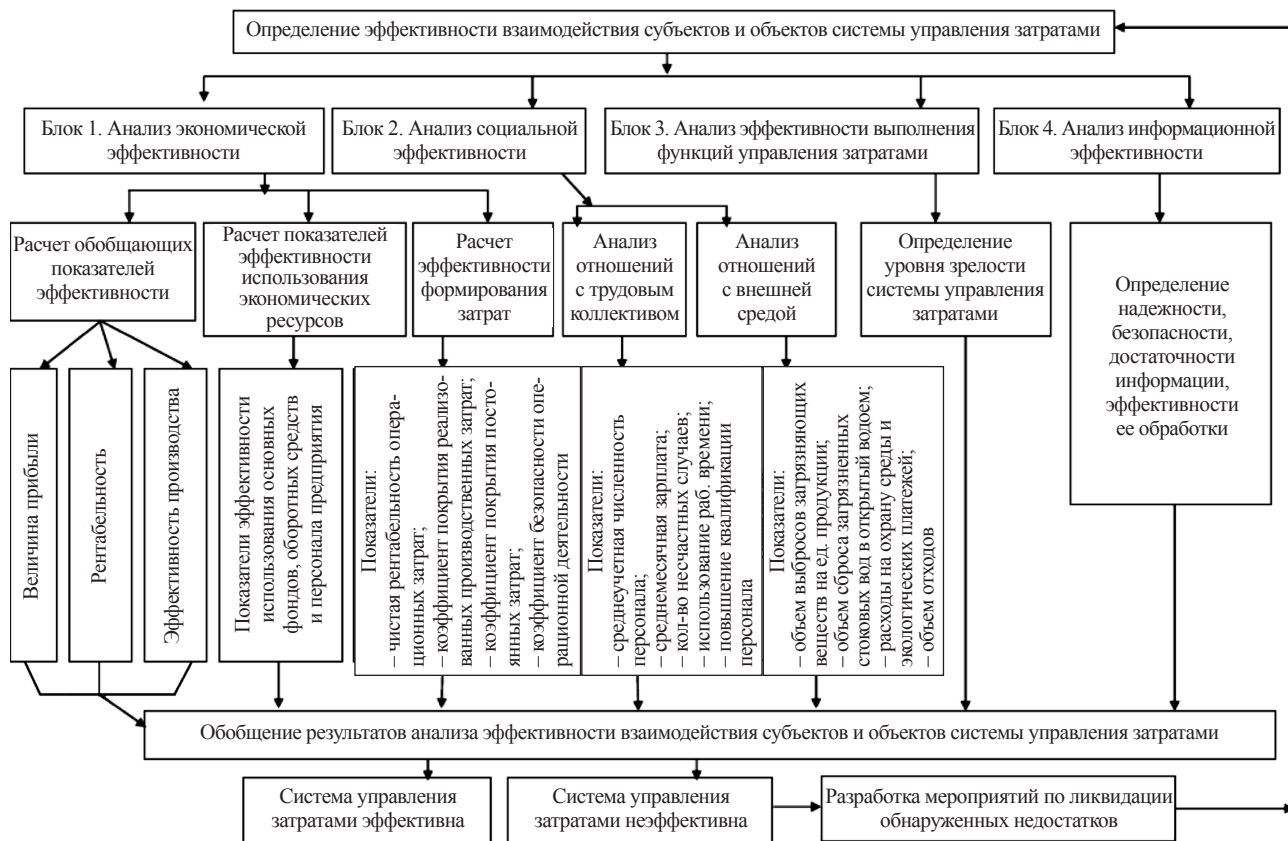


Рисунок. Определение эффективности взаимодействия субъектов и объектов системы управления затратами

использование и в представленном виде будет способствовать своевременному выявлению слабых звеньев в системе управления затратами и принятию необходимых и своевременных решений, что, в свою очередь, позволит повысить конкурентоспособность промышленных предприятий.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Цал-Цалко Ю. С. Витрати підприємства : навчальний посібник / Ю. С. Цал-Цалко. – Київ : ЦУЛ, 2002. – 656 с.

1. Іванюта П. В. Управління ресурсами і витратами : навчальний посібник / П. В. Іванюта, О. П. Лугівська ; за ред. С. М. Іванюти. – Київ : Центр навчальної літератури, 2009. – 320 с.

3. Давидович І. Є. Управління витратами : навчальний посібник / І. Є. Давидович. – Київ : Центр навчальної літератури, 2008. – 320 с.

*Донецкий национальный технический университет*

*Шавкун Г. А., кандидат экономических наук,  
доцент кафедры международной экономики  
E-mail: Galina.Shavkun@mail.ru*

4. Ковалишина Г. В. Системный подход в оценке эффективности управления фирмой / Г. В. Ковалишина, С. Р. Хачатрян, Н. В. Королева // Аудит и финансовый анализ. – 2002. – № 2. – С. 169–184.

5. Економіка підприємства : підр. / М. Г. Грещак [и др.] ; за заг. ред. С. Ф. Покропивного. – Київ : КНЕУ, 2006. – 526 с.

6. Загородній А. Г. Оцінювання ефективності управління витратами машинобудівного підприємства на засадах системного підходу / А. Г. Загородній, А. І. Ясінська // Вісник національного університету «Львівська політехніка». Сер.: Логістика. – 2008. – № 623. – С. 332–337.

7. Маслов Д. В. Функциональная оценка менеджмента : новая модель для совершенствования системы управления / Д. В. Маслов, П. Ватсон, Н. Чилиши // Качество. Инновации. Образование. – 2005. – № 2. – С. 15–22.

*Donetsk National Technical University  
Shavkun G. A., Candidate of Economical Sciences,  
Associate Professor of the International Economy  
Department  
E-mail: Galina.Shavkun@mail.ru*