

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ КОКСОХИМИЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

В условиях мирового финансово кризиса металлургические предприятия Украины сдают свои позиции на мировых товарных рынках, на которых с каждым днем обостряется конкурентная борьба. Одной из основных причин потери позиций отечественными металлургами является, по мнению специалистов, высокая стоимость производства, обусловленная, прежде всего, низким технологическим уровнем производства и высокой изношенностью основных фондов. В августе 2008г. впервые, начиная с октября 2002г. произошло снижение объемов производства в металлургии - на 8,6%; в производстве кокса - на 4,9% [1]. В свою очередь, падение производства металлургической продукции спровоцировало падение цены на кокс от 666 долл. за тонну в августе до 360 долл. - в конце октября 2008г. [2].

Коксохимические предприятия, занимающие промежуточное положение в цепочке между угольной отраслью и металлургией оказались в ситуации, когда с одной стороны произошло сокращение спроса и цены на кокс, а с другой рост цен на коксующийся уголь и его дефицит. В сложившейся ситуации для коксохимов все более остро стоит проблема совершенствования процесса управления затратами, которой до недавнего времени уделялось недостаточно внимания.

В экономике проблемой совершенствования системы управления затратами занимались и занимаются многие исследователи: Лебедев В.Г., Дроздова Т.Г., Кустарев В.П. [4], Вакуленко Р.Я., Степанова Е.Ю., Чернова А.В., Шумилин В.В. [5], Котляров С.А. [6] и др. Однако все исследования носят общий характер, без учета отраслевых особенностей. Поэтому в данной статье автор попытается выделить направления совершенствования системы управления затратами коксохимического предприятия.

Анализ системы управления затратами на коксохимических предприятиях Украины, проведенный автором статьи, позволил выделить несколько направлений ее улучшения:

- во-первых, это совершенствование процесса планирования затрат и информационной системы предприятия;
- во-вторых, создание системы диагностики процесса управления затратами.

Под направлением совершенствования планирования автор подразумевает использование системы бюджетов и метода калькулирования затрат по видам деятельности (ABC - Activity Based Costing). Использование бюджетирования позволит предприятию, прежде всего, осуществлять промежуточный контроль на этапе разработки и реализации управленческого решения, на ранних этапах управления затратами выявлять ошибки при реализации поставленной задачи. Выбор метода ABC для калькулирования плановой и фактической себестоимости продукции позволит сделать более эффективной процедуру контроля исполнения расходной части бюджета. Управление затратами станет более гибким, лучше отвечающим требованиям конкуренции и производственных возможностей предприятия. Кроме того, при разработке бюджета предприятие вынуждено будет ограничивать размер планируемых затрат, т.е. управлять ими.

Организовать систему бюджетирования можно следующим образом:

Шаг 1. Выделить единый орган управления - бюджетный комитет, который должен иметь матричную структуру. Именно такая структура комитета позволит добиться того, что каждая статья затрат будет находиться под двойным контролем, руководителя бюджетного и функционального центров. Руководителем бюджетного комитета должен быть председатель правления (генеральный директор), что позволит высшему звену управления участвовать в процессе управления затратами и определять ответственных за использование ресурсов.

Шаг 2. Выделить функциональные центры, в состав которых должна входить группа статей бюджетов, объединенных по функциональному признаку. Руководить такими центрами будут менеджеры, ответственные за определенную область управления в рамках всего предприятия.

Шаг 3. Выделить бюджетные центры (центры финансовой ответственности), руководителями которых должны быть менеджеры соответствующих подразделений.

Параллельно с усовершенствованием процесса планирования затрат, на предприятии должен осуществляться процесс создания информационного центра (базы данных, связанной с затратами). В данный центр должна поступать информация из внешней (микро и макро) и внутренней среды предприятия. Специалисты информационного центра будут на основе разработанных критериев отбора информации, позволяющих отбирать нужную информацию и отсеивать бесполезную, сортировать ее по

различным направлениям. Участвовать в разработке таких критериев должны все службы предприятия. Вполне возможно, что критерии могут совпадать у разных служб, но и могут появиться такие, которые покажутся на первый взгляд ненужными. Однако следует иметь в виду, что даже абсурдная, на первый взгляд информация может быть полезной.

Создаваемая база данных может иметь наполнение, представленное на рис. 1.

Основным направлением совершенствования системы управления затрат автор статьи считает создание системы ее диагностирования. Диагностирование необходимо осуществлять по трем направлениям: оценка уровня развития системы, анализ качественных показателей, характеризующих результаты выполнения функций управления затратами, оценка степени устойчивости системы к воздействию факторов внешней среды.



Рис. 1. Состав и содержание базы данных

В данной статье остановимся более детально на диагностике уровня развития системы управления затратами коксохимического предприятия. Для оценки уровня развития системы управления затратами автор статьи воспользовался функциональной моделью оценки менеджмента, разработанной Масловым Д.В., Ватсоном П., Чилиши Н. [7, с. 17], адаптировав ее к условиям коксохимического предприятия. В используемой модели анализируются основные функции управления, которые и выступают в роли критериев и 20 оценочных категорий. Экспертный анализ каждой из 20 оценочных категорий предусматривает пять вариантов оценки управленческой деятельности в системе управления затратами (табл. 1). По итогам экспертного анализа система управления затратами попадает на определенный уровень, так называемый уровень зрелости Кросби. Каждый уровень представляет собой оценочную схему, включающую пять стадий с соответствующим описанием состояния управления в системе. Рассматриваемая модель была апробирована автором на одном из ведущих коксохимических предприятий Донецкой области Авдеевском коксохимическом заводе (АКХЗ). На данном предприятии были отобраны 10 экспертов, которые подбирались в соответствии с разработанными требованиями.

Таблица 1

Шкала оценки управленческой деятельности в системе управления затратами

Шкала оценки, балл	Состояние категории оценки
0	деятельность не ведется
1	деятельность ведется от случая к случаю
2	деятельность ведется частично, в зависимости от ситуации
3	деятельность ведется постоянно и систематически
4	деятельность ведется максимально эффективно (эталонный уровень)

Требования к экспертам были разделены на две группы:

1. Основные:

- профессия: экономист, инженер, технолог;
- возраст 30-50 лет;
- высшее образование и опыт работы по специальности в коксохимии не менее 7 лет;
- знание компьютерных технологий.

2. Дополнительные (креативность, научная интуиция, заинтересованность в объективных результатах экспертной работы, деловитость, объективность, нестандартность).

Результаты экспертного анализа представлены в табл. 2. Согласно данным табл. 2 слабыми местами в системе управления затратами АКХЗ является организация и мотивации данного процесса. Предприятию необходимо, прежде всего, уделить внимание формированию организационной структуры управления затратами, созданию условий для ее совершенствования. Стимулировать персонал за достижение определенного уровня затрат также не менее важно, но в условиях финансового кризиса предприятие вряд ли будет изменять ситуацию в иную сторону. Возможно, при положительных изменениях внешней среды АКХЗ займет другую позицию в вопросе мотивации персонала.

Таблица 2

Результаты оценки экспертами уровня развития системы управления затратами предприятия

Критерии	Максимум	Средняя оценка
1. Планирование	16	8
1.1 Сбор и анализ информации о затратах	4	3
1.2 Постановка целей и стратегических задач управления затратами	4	1
1.3 Детализация процесса управления затратами	4	2
1.4 Составление бюджетов затрат	4	2
2. Организация	16	7
2.1 Формирование организационной структуры управления затратами	4	1
2.2 Распределение полномочий и установление зон ответственности	4	2
2.3 Условия для совершенствования системы управления затратами	4	1
2.4 Выполнение основного процесса	4	3
3. Мотивация	16	3
3.1 Материальное поощрение за достижение определенного уровня затрат	4	0
3.2 Условия для обучения и профессионального развития персонала	4	1
3.3 Вовлечение работников в процесс совершенствования системы управления затратами	4	1
3.4 Удовлетворение работников результатами своей деятельности относительно затрат	4	1
4. Контроль	16	8
4.1 Система контроля качества на каждом этапе управления затратами	4	2
4.2 Анализ полученных результатов	4	3
4.3 Рациональное использование ресурсов	4	2
4.4 Соответствие полученных результатов установленным целям	4	1
5. Координация	16	9
5.1 Соединение и координация первых четырех функций	4	1
5.2 Текущий анализ отклонений: пересмотр и корректировка планов	4	3
5.3 Меры по ликвидации отклонений от плана	4	2
5.4 Управление информационными потоками	4	3
Итого	80	35

Итак, в соответствии со шкалой оценки управленческой деятельности на рассматриваемом предприятии система управления затратами сформировалась. Но необходимо акцентировать внимание на оптимизации процесса управления затратами и улучшении качества на каждом его этапе. Совершенствовать систему управления затратами необходимо с функции организации и мотивации, т.е. повысить значимость персонала. Таким образом, диагностируя систему управления затратами по уровню зрелости удалось выявить ее слабые стороны и направления совершенствования. Работа по разработке методики диагностирования системы управления затратами продолжается, автор статьи планирует проанализировать качественные показатели, характеризующие функции управления затратами, а также оценить степень устойчивости системы к воздействию факторов внешней среды.

Возможность диагностировать систему управления затратами позволит коксохимическим предприятиям Украины своевременно выявлять ее слабые стороны и вовремя реагировать на изменение конъюнктуры рынка, повышая тем самым свою конкурентоспособность.

### Литература

1. Данилишин Б. Мировой финансовый кризис - тест для Украины /Зеркало недели.- № 38 (717) от 11-17 октября 2008.
  2. Резник Г. Кто не успел - тот опоздал /Зеркало недели.- № 41 (720) от 1 – 8 ноября 2008.
  3. Лебедев В.Г., Дроздова Т.Т., Кустарева В.П., Асаул А.Н., Осарьева И.Б. Управление затратами на предприятии.-СПб.: Бизнес-пресс, 2000.-274 с.
  4. Соколовская Г.Л. Себестоимость продукции в планировании и управлении промышленностью. -М.: Экономика, 1987. - 134 с.
  5. Управление производственными затратами в промышленности /Вакуленко Р.Я., Степанова Е.Ю., Чернова А.В., Шумилин В.В.- М.: Машиностроение, 2000.- 165 с.
  6. Котляров С.А. Управление затратами.- СПб: Питер, 2001.- 160 с.
- Маслов Д.В., Ватсон П., Чилиши Н. Функциональная оценка менеджмента: новая модель для совершенствования системы управления //Качество. Инновации. Образование.- 2005.- № 2.- С. 15-22.