

ЛЕКЦИЯ 6. ПУТИ СНИЖЕНИЯ ЗАТРАТ ПРЕДПРИЯТИЯ

Вопрос 1. ОСНОВНЫЕ ПРАВИЛА УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ

В условиях рыночных отношений успех в конкурентной борьбе и устойчивое финансовое состояние предприятия обусловлены снижением затрат на производство и продажу продукции. Снижение затрат:

1) является важнейшим источником увеличения средств, направляемых на расширение и техническое перевооружение производства, на разработку и внедрение новых видов продукции, источником социального обеспечения людей;

2) обеспечивает возможность уменьшения цен на продукцию, а это важное условие успешной конкурентной борьбы на рынке;

3) уменьшает потребность предприятия в оборотных средствах, что позволяет предприятию увеличить расходы на производственные и социальные нужды.

Прежде, чем приступить к разработке мероприятий по снижению затрат, необходимо ознакомиться со следующими ключевыми правилами управления ими:

Правило 1. *Затраты не надо снижать, ими надо управлять.*

При разработке управленческих решений по снижению себестоимости продукции необходимо помнить, что, во-первых, если свести затраты к нулю, то исчезнет и сам бизнес. Во-вторых, как ни парадоксально (об этом будет говориться далее), иногда полезно увеличить затраты. Иными словами, не надо стремиться во чтобы то ни стало «убить затраты». Надо суметь сделать их «послушными».

Правило 2. *Управлять затратами надо так, чтобы или на единицу затрат получать максимальный результат, или для получения определенного результата нести минимальные затраты.* Иными словами, надо стремиться к максимизации значения дроби:

$$\frac{\text{Полученный результат}}{\text{Понесенные для достижения этого результата затраты}}$$

Это правило – «Правило эффективности» – было сформулировано немцем Гуттенбергом вскоре после Второй мировой войны.

Правило 3. *Всякое управленческое действие или бездействие приводит к возникновению затрат, хотя этого можно и не заметить.* Иными словами, любое действие (бездействие) или принятое решение не останется «безнаказанным» со стороны затрат. У этого правила есть и обратная сторона: снижение затрат тоже не всегда можно увидеть.

Правило 4. *Не надо быть романтиками-максималистами.* Достигнутый в борьбе затратами результат иногда может показаться предельно скромным. Не надо считать себя проигравшим. В спорте ничья порой бывает дороже победы. Так же и в управлении: удержал затраты на приемле-

мом уровне – считай, снизил их. Надо быть готовым к тому, что «звездных матчей» будет не очень много.

Правило 5. *Не брезгуйте «мелочами».* Не надо бояться прослыть занудой, заставляя сотрудников экономить офисную бумагу или рабочие рукавицы. Во-первых, иногда за такими «мелочами» прячутся миллионы. Во-вторых, «мелочи» хороши тем, что очень часто с ними можно относительно просто и быстро разобраться. В-третьих, привыкнув экономить на «мелочах», сотрудники начнут аккуратнее относиться и к остальным, масштабным затратам. Необходимо помнить: в борьбе с затратами побеждают параноики.

Правило 6. *Для того, чтобы снизить затраты, всегда надо дополнительные затраты.* Как говорится, ни одно доброе дело не обходится без наказания. Чтобы снизить затраты, необходимо предпринять какие-то усилия, какие-то действия. Но, как уже говорилось ранее, всякое действие неизменно приводит к возникновению затрат. Иными словами, необходимо быть готовым к тому, что для снижения затрат сначала придется понести затраты.

Правило 7. *Часто полезно понести затраты, чтобы не «нарваться» на куда большие затраты.* Речь идет о «страховых» затратах – в широком смысле этого слова. Это затраты на:

- 1) охрану – они страхуют от возможных убытков вследствие воровства;
- 2) обеспечение качества – чтобы уберечь от непроизводительных потерь вследствие брака и рекламаций заказчиков;
- 3) страхование имущества – чтобы при наступлении страхового случая не остаться у «разбитого корыта».

Правило 8. *Каждое утро – жизнь «с чистого листа».*

Борьба с затратами – это «гонка без финиша»: сегодня удалось снизить затраты, завтра они опять начали расти, так что можно все начинать с начала. Иными словами, борьба с затратами не должна носить характер проекта с четкой датой начала и с четкой датой окончания. Борьба с затратами – это постоянная, ежедневная, планомерная, почти «рутинная» работа.

Правило 9. *«Тотальная мобилизация» должна сочетаться с персонализацией.*

В орбиту борьбы с затратами должны быть вовлечены все сотрудники предприятия. Но при этом каждый отвечает за свой участок. Иными словами, на этой войне не может быть «дезертиров». И у каждого «мобилизованного» – своя боевая задача.

Резервы снижения затрат имеются во всех звеньях предприятия. К поиску их и использованию могут быть привлечены все работники. Отдельные функции и элементы управления затратами выполняются служащими предприятия непосредственно или при их активном участии. Например, диспетчер влияет на координацию и регулирование производственного

процесса, а следовательно, на производственные затраты; бухгалтер выполняет учет затрат и т. п.

На промышленном предприятии большинство внутренних факторов снижения затрат обеспечивается техническими специалистами: конструкторами, технологами, инженерами различных специальностей (механиками, энергетиками, программистами и т. д.). Выявление резервов и координацию работ по снижению затрат выполняют экономисты-менеджеры производственных подразделений и функциональных отделов, руководители предприятия и производственных подразделений [38, с. 198].

Правило 10. *Лучшие друзья борца с затратами – бумага, карандаш, калькулятор и ... недоверие.*

Не надо полагаться на память. Любая подмеченная неэффективность, любая мелькнувшая в голове идея по устранению этой неэффективности должны быть «взяты на карандаш».

Не надо полагаться на интуицию. Любая неэффективность, равно как и способы ее устранения, должны быть обсчитаны.

Не надо верить на слово. Иными словами, не надо верить сотрудникам, если они не подкрепляют свои слова фактами и цифрами. Но даже приведенные факты и цифры надо проверять.

Как уже говорилось ранее, в борьбе с затратами побеждают параноики. Следовательно, надо стать параноиком, который все фиксирует, все пересчитывает и все перепроверяет. Но, самое главное, надо помнить: управление затратами не является самоцелью, однако совершенно необходимо для достижения предприятием определенного экономического результата, повышения эффективности работы. Выполнение перечисленных несложных правил позволит этого добиться.

Вопрос 2. ОСНОВНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ ПО СНИЖЕНИЮ ЗАТРАТ НА ПРОИЗВОДСТВО И ПРОДАЖУ ПРОДУКЦИИ

В основе разработки мероприятий по снижению себестоимости продукции лежит анализ себестоимости, основной задачей которого является выявление резервов снижения затрат.

Резервы снижения себестоимости – это элементы затрат, за счет экономии которых могут быть снижены издержки производства.

Резервами снижения себестоимости обычно считают такие потери, которые были допущены в отчетном периоде и должны быть предотвращены в будущем. Подсчет резервов проводится на основе анализа использования материальных ресурсов, заработной платы, расходов на обслуживание производства и управление, потерь от брака и других затрат.

К резервам снижения себестоимости продукции можно отнести:

- 1) сокращение расхода материалов на единицу продукции;
- 2) опережение темпов роста производительности труда над темпами роста средней заработной платы;

- 3) уменьшение доплат к заработной плате;
- 4) улучшение использования оборудования и сокращение расходов на его содержание и эксплуатацию;
- 5) экономное расходование топлива и энергии;
- 6) сокращение потерь от брака и непроизводительных расходов;
- 7) снижение неоправданных непроизводственных расходов.

Наиболее важным резервом снижения себестоимости является повышение технического уровня производства и улучшение организации труда. Резервом будет считаться вся экономия, недополученная в отчетном году из-за несвоевременного внедрения новой техники или перенесения работ на следующий год.

Особенностью резервов снижения себестоимости является их комплексный характер, поскольку в них отражается использование всех ресурсов производства – трудовых, материальных и финансовых.

В традиционном представлении важнейшими путями снижения затрат является экономия всех видов ресурсов, потребляемых в производстве. Так, значительную долю в структуре издержек производства занимает оплата труда. Поэтому актуальна задача снижения трудоемкости выпускаемой продукции, роста производительности труда, разумного сокращения численности служащих (руководителей и специалистов).

Снижения трудоемкости продукции, роста производительности труда можно достигнуть различными способами. Наиболее важные из них:

- 1) механизация и автоматизация производства;
- 2) разработка и применение прогрессивных, высокопроизводительных технологий;
- 3) замена и модернизация устаревшего оборудования.

Однако одни мероприятия по совершенствованию применяемой техники и технологии не дадут должной отдачи без улучшения организации производства и труда. Нередко предприятия, фирмы приобретают или берут в аренду дорогостоящее оборудование, не подготовившись к его использованию. В результате коэффициент использования такого оборудования очень низок. Затраченные на приобретение средства не приносят ожидаемого результата. Сокращения расходов по амортизации основных производственных фондов можно достигнуть путем более эффективного использования этих фондов, максимальной их загрузки.

Важное значение для повышения производительности труда имеет надлежащая его организация: подготовка рабочего места, полная его загрузка, применение передовых методов и приемов труда и т.п. Снижение текущих затрат происходит в результате совершенствования обслуживания основного производства:

- 1) повышения коэффициента сменности;
- 2) упорядочения подсобно-технологических работ;
- 3) улучшения работы инструментального хозяйства;

4) совершенствования организации контроля за качеством работ и товаров.

Значительное уменьшение затрат живого труда может произойти при увеличении норм и зон обслуживания, сокращении потерь рабочего времени, уменьшении числа рабочих, не выполняющих норм выработки. Эту экономию можно подсчитать из произведения количества высвобождающихся рабочих на среднюю заработную плату в предыдущем году (со страховыми взносами и с учетом расходов на спецодежду, питание и т.п.). Дополнительная экономия возникает при совершенствовании структуры управления организации в целом. Она выражается в сокращении расходов на управление и в экономии заработной платы и начислений на нее в связи с высвобождением управленческого персонала.

Материальные ресурсы занимают до $3/5$ в структуре затрат на производство продукции. Отсюда понятно значение экономии этих ресурсов, рационального их использования. На первый план здесь выступает применение ресурсосберегающих технологических процессов. Немаловажным является повышение требовательности и повсеместное применение входного контроля за качеством поступающих от поставщиков сырья и материалов, комплектующих изделий и полуфабрикатов. Необходимо также рассматривать такие факторы снижения затрат на производство продукции, как:

1) определение и соблюдение оптимальной величины партии закупаемых материалов, оптимальной величины серии запускаемой в производство продукции;

2) решение вопроса о том, производить самим или закупать у других производителей отдельные компоненты или комплектующие изделия.

Уменьшаются затраты и в результате комплексного использования сырья, применения экономичных заменителей, полного использования отходов в производстве. Большой резерв таит в себе и совершенствование продукции, снижение ее материалоемкости и трудоемкости, снижение веса машин и оборудования, уменьшение габаритных размеров и др.

Совершенствование материально-технического снабжения и использования материальных ресурсов находит отражение в уменьшении норм расхода сырья и материалов, снижении их себестоимости за счет уменьшения заготовительно-складских расходов.

Транспортные расходы сокращаются в результате уменьшения затрат на доставку сырья и материалов от поставщика до складов организации, от заводских складов до мест потребления; уменьшения расходов на транспортировку готовых изделий.

Изменение номенклатуры и ассортимента товаров является одним из важных факторов, влияющих на уровень затрат на производство. При различной рентабельности отдельных изделий (по отношению к себестоимости) сдвиги в составе товаров, связанные с совершенствованием структуры и повышением эффективности производства, могут приводить и к умень-

шению, и к увеличению затрат на производство. Влияние изменений структуры товаров на себестоимость анализируется по переменным расходам по статьям калькуляции типовой номенклатуры. Расчет влияния структуры товаров на себестоимость необходимо увязать с показателями повышения производительности труда.

Обобщая все вышесказанное, к важнейшим группам факторов, которые могут оказать существенное влияние на себестоимость, можно отнести:

I. Повышение технического уровня производства:

- 1) внедрение новой, прогрессивной технологии;
- 2) механизация и автоматизация производственных процессов;
- 3) улучшение использования и применение новых видов сырья и материалов;
- 4) изменение конструкции и технических характеристик изделий.

II. Совершенствование организации производства и труда:

- 1) изменения в организации производства, формах и методах труда при развитии специализации производства;
- 2) совершенствование управления производством и сокращение затрат на него;
- 3) улучшение использования основных средств;
- 4) улучшение материально-технического снабжения;
- 5) сокращение транспортных расходов;
- 6) прочие факторы, повышающие уровень организации производства.

III. Изменение объема и структуры товаров:

- 1) изменение номенклатуры и ассортимента товаров;
- 2) повышение качества и объема производства товаров.

Изменения в данной группе факторов могут привести к относительному уменьшению условно-постоянных расходов (кроме амортизации), относительному уменьшению амортизационных отчислений. Условно-постоянные расходы не зависят непосредственно от количества выпускаемых товаров, с увеличением объема производства их количество на единицу товара уменьшается, что приводит к снижению его себестоимости.

IV. Улучшение использования ресурсов:

- 1) изменение состава и качества сырья;
- 2) изменение других условий.

V. Отраслевые и прочие факторы:

- 1) ввод и освоение новых цехов, производственных единиц и производств, подготовка и освоение производства;
- 2) прочие факторы.

Таким образом, существует целый ряд управленческих решений по минимизации затрат, среди которых:

- 1) оптимизация структуры товарной продукции (т.е. увеличение доли тех изделий, которые приносят большую прибыль предприятию);
- 2) выбор и замена оборудования;

- 3) изменение технологии;
- 4) выбор между собственным производством и приобретением полуфабрикатов и т.д.

Для того, чтобы снизить затраты на предприятии, все статьи затрат любого подразделения необходимо разделить на три группы:

- 1) затраты, не подлежащие пересмотру из-за жестких обязательств со стороны предприятия (заработная плата, заключенные договоры);
- 2) затраты, связанные с обязательствами, которые могут быть пересмотрены (существует возможность расторжения договоров, но могут последовать штрафные санкции);
- 3) затраты, которые могут быть отклонены или отложены на другие периоды без значительного ущерба для предприятия.

Исходя из этой классификации сокращение себестоимости и рост прибыли происходит путем поэтапного исключения групп затрат: сначала сокращаются затраты из третьей группы, потом из второй и только в крайнем случае из первой. Пересмотр затрат первой группы приведет к необходимости структурных изменений: штата, размеров заработной платы и т. д.

Перед руководителями подразделений предприятия, как правило, ставится задача выработать комплекс мероприятий, необходимых для снижения затрат до требуемого руководством уровня. Иными словами, они должны ответить на вопрос: что необходимо сделать для того, чтобы затраты не превышали заданную сумму. Как показывает практика, оптимизировать затраты в большинстве случаев можно путем проведения организационных изменений на предприятии. Однако порой для снижения затрат и роста прибыли могут потребоваться и более кардинальные меры: смена оборудования на более производительное, внедрение энергосберегающих технологий и т. д.

Для выявления затрат, которые могут быть сокращены, целесообразно использовать следующие виды анализа (или их сочетание):

1. *Анализ структуры затрат* – рассчитывают удельный вес каждой статьи затрат в общей сумме затрат предприятия и выделяют наиболее значимые статьи. Так, не стоит ожидать значительной экономии в результате сокращения статьи затрат, составляющей 1% от всех расходов предприятия.

2. *Сравнительный анализ* – основан на сопоставлении наиболее значимых показателей предприятия с аналогичными показателями конкурентов или со среднеотраслевыми показателями.

3. *Анализ носителей затрат*. Носители затрат – это те факторы, которые оказывают непосредственное влияние на сумму затрат по той или иной статье. Все носители затрат можно условно разделить на три группы: конструкция производимого товара (что вы производите), технология производства (как вы производите и реализуете) и управление производством (как вы управляете предприятием).

Для достижения быстрого эффекта можно использовать перечислен-

ные методы анализа, сделать на их основе вывод о поведении затрат и разработать план снижения издержек и роста прибыли предприятия.

Вопрос 3. ОСНОВНЫЕ ФАКТОРЫ СНИЖЕНИЯ СЕБЕСТОИМОСТИ ПРОДУКЦИИ

Для эффективного управления затратами необходимо знание условий формирования себестоимости. Особый интерес представляет оценка влияния на этот показатель различных факторов или причин при их изменении в процессе производства, в частности – отклонения от плановых значений, значений в базовом периоде и т.п. Эти факторы отражают основные направления работы коллективов предприятий по снижению себестоимости:

- 1) повышение производительности труда;
- 2) внедрение передовой техники и технологии;
- 3) лучшее использование оборудования;
- 4) удешевление заготовки и лучшее использование предметов труда;
- 5) уменьшение общехозяйственных и других накладных расходов;
- 6) сокращение брака;
- 7) ликвидация непроизводительных расходов и потерь.

Снижение себестоимости продукции – одно из условий повышения конкурентоспособности товаров, средство увеличения объема производства при неизменной стоимости материальных и трудовых ресурсов. Возможности снижения затрат производства анализируются по двум направлениям:

- 1) источники снижения затрат;
- 2) факторы снижения затрат.

К основным источникам снижения себестоимости относятся:

- 1) снижение расхода сырья, материалов, топлива, энергии;
- 2) уменьшение размера амортизационных отчислений;
- 3) сокращение расхода заработной платы;
- 4) уменьшение общехозяйственных расходов.

Факторы снижения себестоимости на предприятии подразделяются на две группы: внутрипроизводственные и внепроизводственные (рис. 1).

К внутрипроизводственным факторам снижения себестоимости относятся технико-экономические факторы, на которые предприятие может оказывать воздействие в процессе управления:

- эффективность использования ресурсов предприятия;
- повышение технического уровня производства;
- совершенствование организации производства и труда;
- изменение объема производства и т.п.

К внепроизводственным факторам снижения себестоимости относятся факторы, на которые предприятие не может оказать непосредственное влияние:

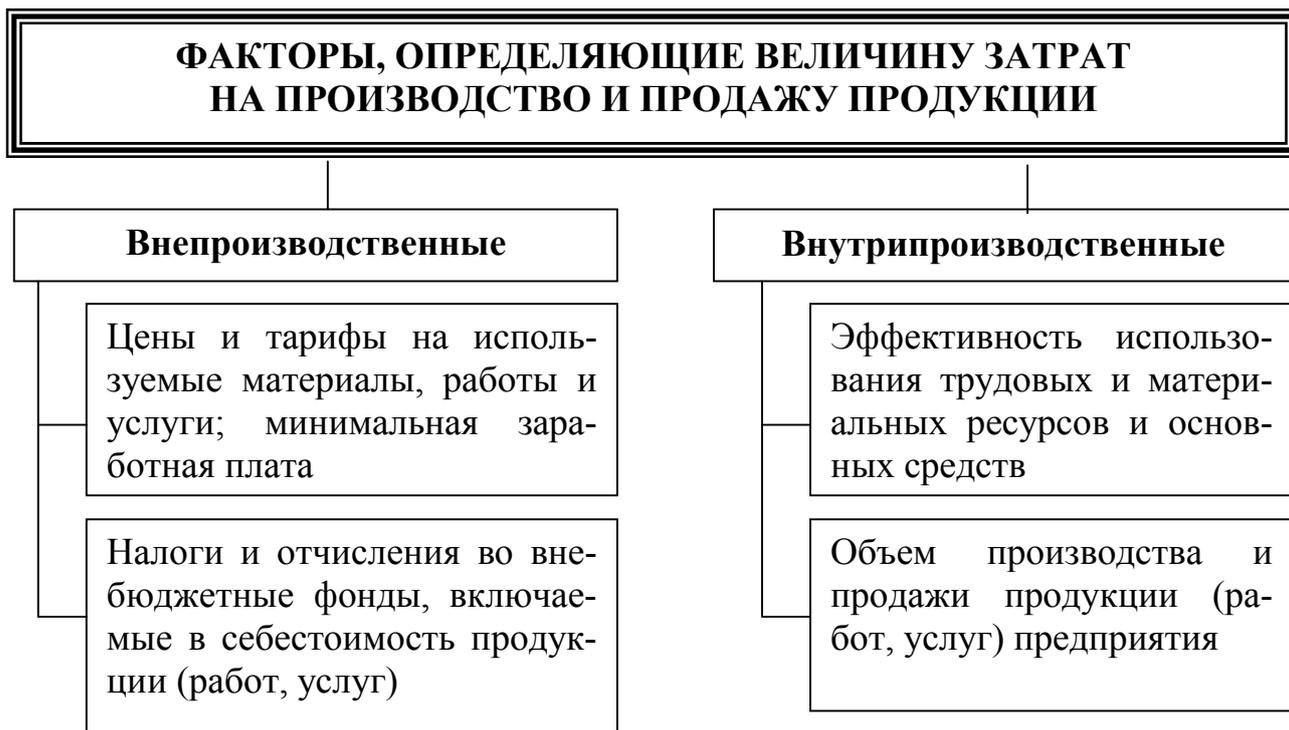


Рис. 1. Основные факторы снижения затрат предприятия

- цены и тарифы на материалы, работы и услуги, используемые предприятием и производстве и реализации своей продукции;
- минимальная заработная плата персонала, установленная законом РФ, а также налоги и отчисления во внебюджетные фонды, включаемые в себестоимость продукции (работ, услуг) предприятия;
- курсы валют;
- природно-климатические факторы и т.п.

При анализе и планировании снижения затрат на производство продукции наибольшее значение имеют следующие группы внутрипроизводственных факторов:

1. *Повышение технического уровня производства:*

- внедрение новой, прогрессивной технологии, механизация и автоматизация производственных процессов;
- улучшение использования и применение новых видов сырья и материалов;
- изменение конструкции и технических характеристик изделий;
- прочие факторы, повышающие технический уровень производства.

По каждому мероприятию данной группы рассчитывается экономический эффект, который выражается в снижении затрат на производство:

$$\mathcal{E} = (C_0 - C_1) \cdot X, \quad (1)$$

где \mathcal{E} – экономия прямых текущих затрат;

C_0, C_1 – прямые текущие затраты на единицу продукции до и после внедрения мероприятия соответственно;

X – объем продукции в натуральных единицах от начала внедрения мероприятия до конца планируемого года.

Одновременно должна учитываться и переходящая экономия по тем мероприятиям, которые осуществлены в предыдущем году. Ее можно определить как разность между годовой расчетной экономией и ее частью, учтенной в плановых расчетах предыдущего года. По мероприятиям, которые планируются в течение ряда лет, экономия исчисляется исходя из объема работы, выполняемой с помощью новой техники, только в отчетном году, без учета масштабов внедрения до начала этого года.

Снижение себестоимости может произойти при создании автоматизированных систем управления, использовании компьютеров, совершенствовании и модернизации существующей техники и технологии. Уменьшаются затраты и в результате комплексного использования сырья, применения экономичных заменителей, полного использования отходов в производстве. Большой резерв таит в себе и совершенствование продукции, снижение ее материалоемкости и трудоемкости, снижение веса машин и оборудования, уменьшение габаритных размеров и др.

2. Совершенствование организации производства и труда:

- изменения в организации производства, формах и методах труда при развитии специализации производства;
- совершенствование управления производством и сокращения затрат на него;
- улучшение использования основных фондов;
- улучшение материально-технического снабжения;
- сокращение транспортных расходов;
- прочие факторы, повышающие уровень организации производства.

Снижение текущих затрат происходит в результате совершенствования обслуживания основного производства (например, развития поточного производства, повышения коэффициента сменности, упорядочения подсобно-технологических работ, улучшения инструментального хозяйства, совершенствования организации контроля за качеством работ, продукции).

Значительное уменьшение затрат живого труда может произойти при увеличении норм и зон обслуживания, сокращении потерь рабочего времени, уменьшении числа рабочих, не выполняющих норм выработки. Эту экономию можно подсчитать, если умножить количество высвобождающихся рабочих на среднюю заработную плату в предыдущем году (со страховыми взносами и с учетом расходов на спецодежду, питание и т.п.).

Дополнительная экономия возникает при совершенствовании структуры управления предприятия в целом. Она выражается в сокращении расходов на управление и в экономии заработной платы и начислений на нее в связи с высвобождением управленческого персонала.

При улучшении использования основных фондов снижение себестоимости происходит в результате повышения надежности и долговечности оборудования; совершенствования системы планово-предупредительного

ремонта; централизации и внедрения индустриальных методов ремонта, содержания и эксплуатации основных фондов. Экономия исчисляется как произведение абсолютного сокращения затрат (кроме амортизации) на единицу оборудования (или других основных фондов) на среднедействующее количество оборудования (или других основных фондов).

Совершенствование материально-технического снабжения и использования материальных ресурсов находит отражение в уменьшении норм расхода сырья и материалов, снижении их себестоимости за счет уменьшения заготовительно-складских расходов. Транспортные расходы сокращаются в результате уменьшения затрат на доставку сырья и материалов от поставщика до складов предприятия, от заводских складов до мест потребления; уменьшения расходов на транспортировку готовой продукции.

Определенные резервы снижения себестоимости заложены в устранении или сокращении затрат, которые не являются необходимыми при нормальной организации производственного процесса (сверхнормативный расход сырья, материалов, топлива, энергии, доплаты рабочим за отступление от нормальных условий труда и сверхурочные работы, платежи по регрессивным искам и т.п.). Выявление этих излишних затрат требует особых методов и внимания коллектива предприятия. Их можно выявить проведением специальных обследований и единовременного учета, при анализе данных нормативного учета затрат на производстве, тщательном анализе плановых и фактических затрат на производство.

3. Изменение объема и структуры продукции, которые могут привести к относительному уменьшению условно-постоянных расходов (кроме амортизации), амортизационных отчислений, изменению номенклатуры и ассортимента продукции, повышению ее качества.

Условно-постоянные расходы не зависят непосредственно от количества выпускаемой продукции, поэтому с увеличением объема производства их количество на единицу продукции уменьшается, что приводит к снижению ее себестоимости. Относительная экономия на условно-постоянных расходах определяется по формуле:

$$\mathcal{E}_{\Pi} = \frac{\Delta M \cdot C_{CONST}^{VCL}}{100}, \quad (2)$$

где \mathcal{E}_{Π} – экономия условно-постоянных расходов;

C_{CONST}^{VCL} – сумма условно-постоянных расходов в базисном году;

ΔM – темп прироста товарной продукции по сравнению с базисным годом.

Часть амортизационных отчислений (как и других затрат на производство) не включается в себестоимость, а возмещается за счет других источников (спец. фондов, оплаты услуг на сторону, не включаемых в состав товарной продукции, и др.), поэтому общая сумма амортизации может уменьшиться. Общую экономию на амортизационных отчислениях рассчитывают по формуле:

$$\mathcal{E}_A = \left(\frac{A_0 \cdot K}{M_0} - \frac{A_1 \cdot K}{M_1} \right) \cdot M_1, \quad (3)$$

где \mathcal{E}_A – экономия в связи с относительным снижением амортизационных отчислений;

A_0, A_1 – сумма амортизационных отчислений в базисном и отчетном году;

K – коэффициент, учитывающий величину амортизационных отчислений, относимых на себестоимость продукции в базисном году;

M_0, M_1 – объем товарной продукции базисного и отчетного года.

Изменение ассортимента производимой продукции является одним из важных факторов, влияющих на уровень затрат на производство. При различной рентабельности отдельных изделий (по отношению к себестоимости) сдвиги в составе продукции, связанные с совершенствованием ее структуры и повышением эффективности производства, могут приводить и к уменьшению и к увеличению затрат на производство. Влияние изменений структуры продукции на себестоимость анализируется по переменным расходам по статьям калькуляции типовой номенклатуры. Расчет влияния структуры производимой продукции на себестоимость необходимо увязать с показателями повышения производительности труда.

4. *Улучшение использования природных ресурсов.* Здесь учитывается: изменение состава и качества сырья; изменение продуктивности месторождений, объемов подготовительных работ при добыче, способов добычи природного сырья; изменение других природных условий. Эти факторы отражают влияние естественных (природных) условий на величину переменных затрат. Анализ их влияния на снижение себестоимости продукции проводится на основе отраслевых методик добывающих отраслей промышленности.

5. *Отраслевые и прочие факторы* (ввод и освоение новых цехов, производственных единиц и производств, подготовка и освоение производства в действующих объединениях и на предприятиях; прочие факторы).

Значительные резервы заложены в снижении расходов на подготовку и освоение новых видов продукции и новых технологических процессов, в уменьшении затрат пускового периода по вновь вводимым в действие цехам и объектам. Расчет суммы изменения расходов осуществляется по формуле:

$$\mathcal{E}_\Pi = \left(\frac{C_1}{M_1} - \frac{C_0}{M_0} \right) \cdot M_1, \quad (4)$$

где \mathcal{E}_Π – изменение затрат на подготовку и освоение производства;

C_0, C_1 – суммы затрат базисного и отчетного года соответственно;

M_0, M_1 – объем товарной продукции базисного и отчетного года.

Влияние на себестоимость товарной продукции изменений в размещении производства анализируется тогда, когда один и тот же вид продукции

производится на нескольких предприятиях, имеющих неодинаковые затраты в результате применения различных технологических процессов. При этом целесообразно провести расчет оптимального размещения отдельных видов продукции по предприятиям объединения с учетом использования существующих мощностей, снижения издержек производства и, на основе сопоставления оптимального варианта с фактическим, выявить резервы.

Выявленные в результате анализа факторы снижения себестоимости и резервы необходимо суммировать в окончательных выводах, определить совокупное влияние всех факторов на снижение общей величины затрат на единицу продукции.

Вопрос 4. ОПРЕДЕЛЕНИЕ КРУГА ЛИЦ, ОТВЕТСТВЕННЫХ ЗА СНИЖЕНИЕ ЗАТРАТ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Подготовка предложений по снижению себестоимости – это обязанность менеджеров предприятия, которые или сами принимают решения, непосредственно влияющие на величину затрат, или в их подчинении находятся подразделения, деятельность которых непосредственно влияет на величину затрат по данной статье.

Следовательно, можно сформулировать два критерия, на основании которых обязанности по снижению затрат по той или иной статье можно закрепить за конкретным менеджером:

1. Менеджер, в силу своих функциональных обязанностей и полномочий, принимает решения, непосредственно влияющие на величину затрат по данной статье.

2. В подчинении менеджера находятся подразделения, деятельность которых непосредственно влияет на величину затрат по данной статье.

Таким образом, если выполняется какой-то из данных критериев, то можно смело требовать с данного менеджера предложения по сокращению затрат по той или иной статье.

К рассмотренным критериям необходимо сделать несколько комментариев:

1. Очень часто всю работу по сокращению затрат считают обязанностью исключительно финансового директора. Насколько это справедливо? Финансовый директор не принимает решения в отношении конструкции и технологии продуктов, способов организации производства и материально-технического обеспечения, поэтому не может влиять на уровень прямых производственных затрат. Кроме того, деятельность подчиненных ему подразделений (бухгалтерии, планово-экономического отдела, финансового отдела) непосредственно не влияет на уровень прямых производственных затрат.

По существу, немногие затраты находятся в прямой компетенции финансового директора. В частности, он принимает решения о способах и условиях привлечения заемных средств, поэтому может повлиять на расхо-

ды, связанные с обслуживанием кредитов. А единственные затраты, на которые оказывают влияние подчиненные финансовому директору службы – это затраты на содержание этих служб.

2. Обязанность менеджера разрабатывать предложения по сокращению какой-либо статьи затрат – это всего лишь часть его большой, глобальной ответственности в отношении данной статьи. Проще говоря, менеджер в силу своих должностных обязанностей должен нести ответственность за данную статью. Поэтому, еще до того, как дело дойдет до подготовки «Плана мероприятий по сокращению затрат», в самом начале внедрения на предприятии системы управления затратами должна быть создана «Матрица ответственности» (матрица «ЦФО – Статьи затрат»). В этой матрице распределена и закреплена ответственность за отдельные статьи затрат между менеджерами предприятия.

3. Когда говорится, что принимаемые менеджером решения или деятельность вверенных ему подразделений прямо влияет на величину затрат по какой-либо статье, необходимо помнить, что характер этого влияния может быть разным, поскольку определяется

1) масштабами, т.е. в какой степени менеджер может повлиять (и, соответственно, отвечать) за величину затрат по какой-либо статье. С этой точки зрения уместно говорить о полной и частичной ответственности. Полная ответственность имеет место в случаях, когда менеджер влияет на все факторы, определяющие величину затрат по данной статье. Частичная ответственность наблюдается тогда, когда менеджер влияет только на часть факторов, определяющих величину затрат;

2) результатом того, может ли менеджер повлиять на сокращение затрат по какой-либо статье, или он может повлиять только на удержание затрат в каких-то определенных рамках. Соответственно, и ответственность менеджер может нести или за сокращение затрат, или за их удержание. А в некоторых случаях, он может отвечать и за одно, и за другое.

Чтобы проще было разобраться с этими, на первый взгляд, не самыми простыми вопросами влияния и ответственности, рассмотрим пример «Матрицы ответственности» (матрицы «ЦФО – Статьи затрат») (табл. 1), для которого были выбраны «классические» статьи прямых затрат («Основные сырье и материалы» и «Заработная плата основных производственных рабочих») и «классический» перечень директоров предприятия (заместителей генерального директора).

Итак, матрица «ЦФО – Статьи затрат» – это таблица, в которой для каждого центра финансовой ответственности обозначены статьи затрат, за которые он отвечает, и обозначен характер этой ответственности. Напомним, что центры финансовой ответственности (ЦФО) – это структурные единицы компании, во главе которых стоят менеджеры (ответственные лица), или сами менеджеры (ответственные лица), которые в силу своих функциональных обязанностей и полномочий несут ответственность за финансовые результаты деятельности. В данном примере центрами финан-

совой ответственности будут директора компании (заместители генерального директора).

Как видно из представленной матрицы, описание ответственности дается в двух четко выраженных направлениях:

- 1) за какой результат менеджер отвечает;
- 2) в каком масштабе (в какой степени) он отвечает.

Таблица 1

Пример матрицы ответственности (матрицы «ЦФО – Статьи затрат»)

Центр финансовой ответственно- сти	Статьи затрат	
	Основные сырье и материалы	Заработная плата основных производственных рабочих
Финансовый директор	–	–
Директор по производству	Ответственность за соблюдение установленного уровня затрат в части количества используемых материальных ресурсов	Ответственность за соблюдение установленного уровня затрат в части количества используемых трудовых ресурсов
Технический директор	Ответственность за сокращение затрат в части количества и качества используемых материальных ресурсов	Ответственность за сокращение затрат в части сокращения количества и качества используемых трудовых ресурсов
Директор по материально-техническому обеспечению	Ответственность за соблюдение установленного уровня затрат в части стоимости (цены) используемых материальных ресурсов	–
Директор по персоналу	–	Ответственность за соблюдение установленного уровня затрат и за сокращение затрат в части стоимости (цены) используемых трудовых ресурсов

С точки зрения ответственности за результат выделена ответственность за «удержание» затрат в определенных рамках (ответственность за соблюдение установленного уровня затрат) и ответственность за сокращение затрат. При этом часть менеджеров отвечает только за один из возможных результатов, а часть – за оба. Например:

– директор по производству отвечает только за соблюдение установленного уровня затрат по статье «Основные сырье и материалы». Его возможности по сокращению затрат крайне ограничены, поскольку он не влияет на конструкцию и технологию производства продукта, на стоимость используемых материальных ресурсов;

– технический директор, в ведении которого находятся конструкторские и технологические службы, наоборот, может оказывать влияние на сокращение затрат материальных ресурсов и крайне ограниченно способен влиять на соблюдение установленного уровня затрат (он разрабатывает технологии, но реально ими пользуются другие);

– директор по материально-техническому обеспечению может одинаково успешно влиять и на соблюдение уровня затрат, и на их сокращение. Он контролирует работу своих служб (чтобы цены приобретаемых ресурсов не выходили за рамки определенные годовым планом) и он же может дать команду своим подчиненным на проведение тендера для привлечения нового поставщика с более интересными для предприятия условиями.

Однако, следует иметь в виду: если менеджер отвечает только за соблюдение установленного уровня затрат, это не означает, что он совсем не может оказывать влияние на сокращение затрат:

– во-первых, он может по собственной инициативе высказать свои предложения по сокращению затрат. Например, тот же директор по производству (хотя это и не является его прямой обязанностью) может предложить какие-либо изменения в конструкции или технологии производства продуктов;

– во-вторых, часто возможности менеджера влиять на сокращение затрат по какой-либо статье могут проявиться опосредованно, через другую статью затрат. Например, как уже говорилось ранее, директор по производству не влияет на сокращение затрат по статье «Основные сырье и материалы». Но вместе с тем, он все же может повлиять на затраты, связанные с использованием основных материалов – через статью «Потери от брака» (в нее попадает стоимость материалов, которые были использованы для производства изделий, признанных браком).

С точки зрения масштабов ответственности в матрице «ЦФО – Статьи затрат» обозначено, за какие «затратообразующие» факторы менеджер несет ответственность. Например, технический директор отвечает за сокращение затрат только в части количества и качества используемых материальных ресурсов, а директор по материально-техническому снабжению – в части стоимости (цены) материальных ресурсов. В примере матрицы не оказалось ни одного менеджера, который обладал бы полной ответственностью по какой-либо статье затрат. Но, несколько изменив рассмотренный пример, можно получить менеджера с полной ответственностью: можно допустить, что производственные подразделения работают на условиях внутреннего хозяйственного расчета и директору по производству дано право самому регулировать тарифные ставки, оклады, размеры пре-

мий. Тогда директор по производству будет отвечать за соблюдение установленного уровня затрат и в части количества используемых трудовых ресурсов, и в части стоимости (цены) трудовых ресурсов, то есть будет нести полную ответственность за «удержание» затрат по статье «Заработная плата основных производственных рабочих».

Следует особо отметить: ответственность есть отражение того фактора (или факторов) затрат (фактора, определяющего величину затрат), на который может оказывать влияние менеджер.

Подводя итог всему вышесказанному, следует еще раз подчеркнуть: снижение затрат и управление затратами – это деятельность, которая должна быть абсолютно персонифицирована, т.е. обязательно закреплена за конкретными ответственными лицами.

Вопросы для самопроверки

1. Перечислите основные правила управления затратами, раскройте их суть.

2. Что такое резервы снижения себестоимости? Что к ним можно отнести?

3. Назовите важнейшие группы факторов, которые могут оказать существенное влияние на себестоимость.

4. Какие виды анализа (или их сочетание) целесообразно использовать для выявления затрат, которые могут быть сокращены?

5. Сформулируйте два критерия, на основании которых обязанности по снижению затрат по той или иной статье можно закрепить за конкретным менеджером; сделайте комментарии по каждому из них.

6. Опишите «матрицу ответственности» (матрицу «ЦФО – Статьи затрат»).