

Угол между векторами $Q_{ц}$ и Q_0 может служить мерой отклонения развития от цели рассматриваемого развивающегося объекта, а произведение отношения величин векторов на косинус угла ($\cos(\phi)$) между ними характеризует степень приближения объекта к его целевому состоянию. Оптимально организованная стратегия развития предполагает, что плановые мероприятия приближают стартовое состояние к целевому.

Система реализации принятых во время разработки решений должна ориентироваться как на работу внутри устойчивых состояний предприятия, так и обеспечивать оптимальное проведение качественных и структурных изменений. Она также должна учитывать различные характеристики проводимых изменений, такие, как широта изменений, формализация процесса описания изменений, плановость изменений.

Кроме этого, можно выделить еще два основных измерителя перемен. Во-первых, это изменения, связанные со стратегией, т. е. с направлением деятельности предприятия. Во-вторых — с самим предприятием, т. е. с состоянием, в котором оно находится. В процессе проведения изменений необходимо учитывать оба этих параметра, когда и стратегия, и организация будут меняться от высококонцептуальных, или абстрактных, до исключительно конкретных, или материальных (рис. 3).



Рис. 3. Направления конкретизации описания перемен

Реализация запланированных в процессе развития изменений может осуществляться революционным способом или путем обновления, медленного выстраивания всесторонних изменений, каждый из которых может оказаться оптимальным в условиях какого-либо конкретного предприятия. Основная цель стратегического управления развитием должна состоять в том, чтобы уравновесить изменения и постоянство: осуществлять перемены там, где и когда это необходимо, одновременно поддерживая стабильность функционирования. В то же время в определенных ситуациях предприятиям необходимо идти на серьезные всесторонние трансформации. В этом случае основная задача менеджмента состоит в определении необходимости и места осуществления регулирующих воздействий, их скорости и последовательности.

Литература: 1. Кучин Б.Л., Якушева Е.В. Управление развитием экономических систем: технический прогресс, устойчивость. — М.: Экономика, 1990. — 158 с. 2. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий /Пер. с англ. /Под ред. Ю.Н. Каптуревского. — СПб: Питер, 2000. — 336 с. 3. В.Н. Самочкин. Гибкое развитие предприятия. Анализ и планирование. — М.: Дело, 1999. — 336 с.

ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

УДК 338.512

Гарин О.Л.

В современных условиях трансформационной экономики особое внимание уделяется регулированию уровня доходов и расходов предприятия. Одним из вариантов решения этой проблемы является создание системы управления затратами (СУЗ), которая представляет собой систему принципов и методов разработки и реализации управленческих

решений, направленных на обеспечение эффективности затрат, т. е. получение прибыли, реально оправдывающей эти затраты.

Управление затратами на предприятии предполагает выделение всех функций, присущих управлению любым объектом, таких, как прогнозирование и планирование, координация и регулирование, активизация и стимулирование, учет и анализ. При проектировании системы управления затратами целесообразно использование кибернетических принципов регулирования. В соответствии с ними управление затратами будет представлять собой совокупность действий, направленных на обеспечение протекания процесса с достижением требуемых

результатов. При этом процесс описывается рядом показателей, представляющих собой различные характеристики исследуемого явления.

В соответствии с этими принципами была разработана обобщенная схема функционирования СУЗ (рис. 1). Ее основой является выявление неконтролируемых изменений во внутренней среде и внешнем окружении предприятия с целью обнаружения существенных отклонений уровня затрат и ресурсного обоснования программы развития предприятия; определение причин отклонений и факторов, их обусловивших; подготовка и реализация мероприятий для нормализации уровня затрат; координация и согласование работы всех подразделений предприятия.

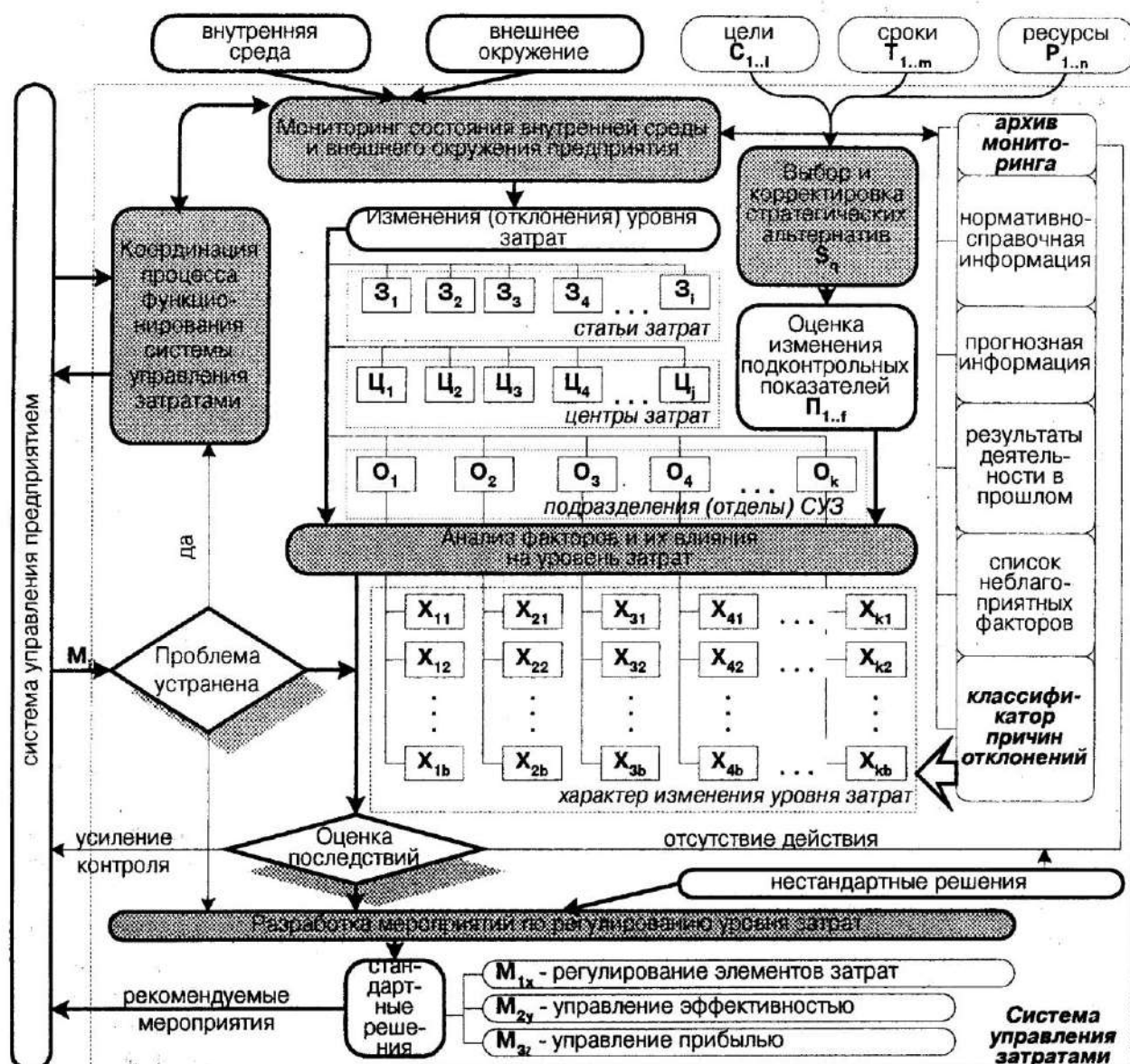


Рис. 1. Схема функционирования системы управления затратами

Основу управления затратами и развитием предприятия составляет система мониторинга — комплекс взаимосвязанных способов, направленных на постоянный контроль и оценку состояния внутренней среды и окружения предприятия. Эта система получает необходимую информацию о подконтрольных показателях, перерабатывает ее, а результаты передает в блок "анализ факторов и оценка их влияния на уровень затрат". При этом периодичность наблюдения, состав и форма фиксации результатов обработки информации должны устанавливаться на достаточно длительный срок для обеспечения возможности сравнения и сопоставления данных при последующем анализе.

Функционирование системы управления затратами главным образом связано с соблюдением запланированных затрат и поиском резервов их снижения в результате рационализации технологического процесса и совершенствования продукции, а также с реализацией выбранных предприятием стратегических альтернатив (S_d).

При этом необходимо выбрать правильную группировку затрат (Z_i) для осуществления мониторинга. Группировка видов затрат предприятия должна ограничиваться рамками 10 – 15-ти самых крупных видов. Отклонение от этого значения может привести либо к запутанности и определенного рода сложностям в исчислении дохода предприятия, либо к недооценке некоторых видов затрат (из-за включения их в другие группы). Также необходимо оценивать затраты по основным определяющим развитие факторам, что возможно путем формирования соответствующих подконтрольных показателей. Контроль за показателями ($P_{i,j}$) — основное звено в СУЗ, так как показывает состояние хода производства в сравнении с запланированным (по уровню затрат). Он должен осуществляться синхронно с ходом производства и поставлять информацию на соответствующие уровни управления в соответствии с периодичностью регулирования затрат.

Затраты на производство лучше всего контролировать при производственном потреблении ресурсов, то есть там, где происходит производственный процесс или его обслуживание. В связи с этим особое место отведено таким объектам формирования и учета затрат,

как места их возникновения, центры затрат и центры ответственности (C_i). Кроме того, необходимо обеспечить адресность затрат. Именно поэтому отдельно были выделены структурные подразделения, ответственные за функционирование СУЗ (O_k).

На основании анализа полученной в процессе мониторинга информации об изменениях во внешней среде и отклонениях в уровне затрат определяют основные факторы, причины и подразделения, влияющие на изменение уровня затрат. Для этого в блоке "анализ факторов" полученная информация вместе с аналогичной информацией из предыдущих этапов мониторинга и необходимыми нормативно-справочными данными обрабатывается с помощью соответствующих методов, которые могут варьироваться в зависимости от конкретной задачи, реального положения предприятия, состояния среды функционирования и момента проведения аналитических работ.

Отклонениями уровня затрат следует считать перерасход или экономию, выявленные сравнением фактических затрат с плановыми, всякого рода доплаты, вызванные организационно-техническими неполадками, а также отступления от смет расходов на обслуживание производства и управление. Не все отклонения имеют одинаковое значение. В первую очередь выявляются отклонения, имеющие значительные абсолютные величины, или отклонения, диктующие необходимость срочных действий.

Целью проведения мониторинга является выработка мероприятий по управлению затратами в разрезе причин отклонений, центров и мест затрат, центров ответственности и предприятия в целом на основании анализа полученной информации. Выработка мероприятий и управляющих воздействий осуществляется, как правило, 15-го и 30-го числа текущего месяца. Возможна и другая периодичность, а также осуществление функции в реальном масштабе времени, когда информация поступает ежедневно по запросу.

Основой внедрения СУЗ является необходимость структурирования затрат на базе данных бухгалтерского учета, т. е. формирование счетов по группам видов затрат и учет затрат по определяющим факторам. Действующая в настоящее время номенклатура счетов

бухгалтерского учета затрат и результатов должна быть сформирована так, чтобы множество счетов затрат были включены в однородные группы. Также для упорядочения отчетности и анализа следует разработать системы кодификации причин возникновения отклонений в плановом уровне затрат.

Более четкая организация контроля и регулирования затрат как функции управления, обеспечение персонифицированной ответственности за уровень расходов и затрат на пред-

приятии может быть обеспечена внедрением классификатора причин отклонений затрат и виновных лиц, пример которого приведен в табл. 1. Уровень отклонений определяется степенью агрегации данного сбоя в разработанном классификаторе. Перечень причин отклонений в уровне затрат целесообразно строить в разрезе основных групп факторов, применяемых при расчете заданий по снижению затрат, с взаимоувязкой рекомендуемых мероприятий по регулированию уровня затрат (рис. 2).

Таблица 1

Укрупненный классификатор причин и виновников отклонений для СУЗ в ОАО "Мотор Сич"

Статья затрат (З ₁)	Код	Связано с использованием ТМЦ (Х _{кб})			Связано с трудом людей		Виновный (О _к)	Код
		Причина	Код	Доку- мент	Причина	Код		
Сырье, материалы	01	Замена сырья и материалов (по количеству, качеству, цене, наименованиям)	110	Сиг- нальное требо- вание	Ошибки в чертежах и технологической документации	110	Поставщики	10
Спецоснастка	02						Бухгалтерия	11
Покупные полуфабрикаты	03	Замена полуфабрикатов собственного производства покупными и наоборот	120			Несоответствие разряда работ разряду рабочего	120	Персонал отдела МТС
Транспортные расходы	04	Нерациональное использование отходов	130	Наклад- ная на внут- реннее переме- щение	Выполнение допол- нительных опера- ций, не предусмот- ренных техпроцессом	130	Рабочие основного произ- водства	13
		Использование отходов вместо пол- ноценных материалов и наоборот	140					
Зарплата производственных рабочих с премией	05	Возврат материалов на исправление брака	150					
		Несоответствие сырья и материалов стандартам или техническим условиям	160	Акт о наличие брака	Выполнение работ на менее производительном оборудовании	140	Персонал ПЭО	15
Дополнительная зарплата	06	Производственный брак	170					
Отчисления на социальные мероприятия	07	Излишний расход материалов в связи с возвратом продукции на доработку	180	Акт о дополни- тельной выдаче средств	Неудовлетвори- тель- ная наладка оборудования	150	Технический персонал	17
		Перебои в поставке сырья	190					
Общепроизводст- венные расходы	08	Недостатки в конструкции продукции	200					
		Изменение качества исходного сырья	210					
Тара и упаковка	09	Нарушение технологического процесса при изготовлении продукции	220	Наряд	Применение инструментов, не соответствующих техпроцессу	170	Рабочие комплектую- щих цехов	20
Потери от брака	10							
Плата за кредит	11	Неисправность производственного оборудования и инструментов	230	Наряд на ремонт			Мастер цеха	21
Административ- ные расходы	12	Выполнение дополнительных операций, не предусмотренных технологическим процессом	240	Акт на дора- ботку	Отступления от нормальных усло- вий работы (сверх- урочные, работа в выходные)	180	Вспомога- тельные рабочие	22
		Переналадка оборудования	250	Наряд				
Прочие произ- водственные расходы	13	Неполная загрузка мощностей	260					
Внепроизводст- венные расходы	14	Прочие причины	270					

хххх х х хххххххххххххххх



Рис. 2. Группировка классификатора причин отклонений затрат

Применение предложенной схемы классификатора причин отклонений позволит упростить процесс идентификации внешних и внут-

ренних факторов, появление которых может повлечь значительные изменения в уровне затрат, оценить возможность их появления, проранжировать факторы по степени их актуальности и значимости для рассматриваемого периода времени и прогнозируемой хозяйственной ситуации.

Однако при осуществлении функции регулирования уровня затрат и деятельности предприятия в рамках функционирования системы управления затратами необходимо обязательно задать порог реагирования. Допустимый размер отклонений ($D_{0,1..v}$) можно увязать с классификатором причин отклонений и набором подконтрольных показателей, установив для каждой позиции (Π_i, X_{kb}) оптимальное значение допуска. Его размер зависит от характеристики негативного фактора, масштабов деятельности предприятия, принятой предприятием стратегии.

Как видно из рис. 1, существует два варианта реакции на происходящие изменения. Реакция может осуществляться на основе унификации критериев принятия стандартных решений, разработки единых процедур (M_{1x}, M_{2y}, M_{3z}), регулярно осуществляемого планирования. Для облегчения принятия решения стандартных решений более целесообразно использование классификатора причин отклонений затрат, приведенного на рис. 3. В то же время ситуация может требовать принятия нестандартных мер.

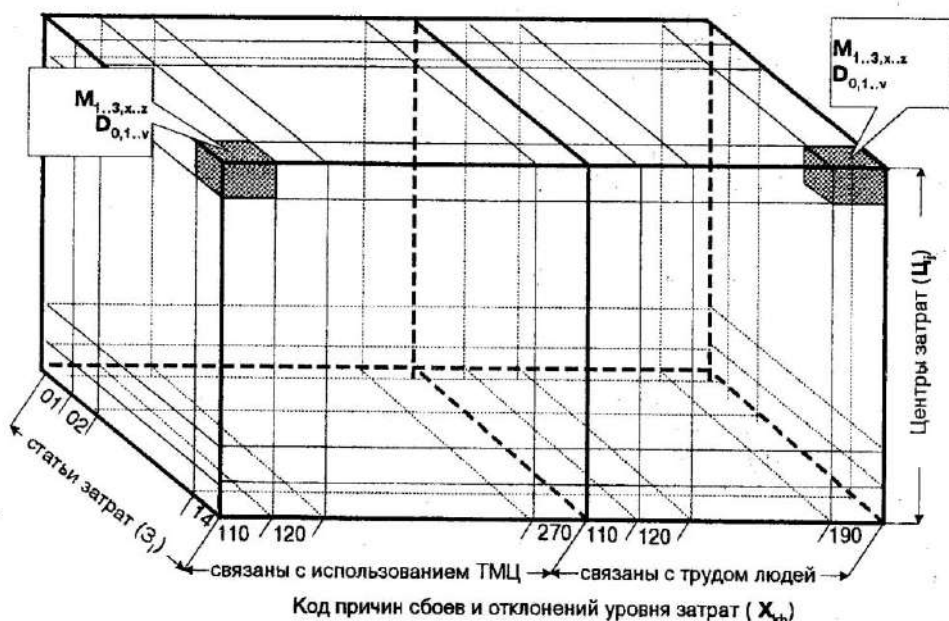


Рис. 3. Группировка затрат, их центров, причин сбоя и отклонений затрат, допустимых допусков и механизмов регулирования

Практическая реализация приведенной схемы функционирования СУЗ была реализована на ОАО "Мотор Сич" в форме приказа "Об ответственности за предоставление отчетов в установленные сроки и надлежащего качества" №369 от 08.08.2000 г.

Литература: 1. Контроллинг как инструмент управления предприятием /Е.А. Ананькина, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина и др. — М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. — 280 с. 2. Сухарева Л.А., Петренко С.Н. Контроллинг — основа управления бизнесом. — К.: Эльга, Ника-Центр, 2002. — 208 с. 3. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер. с нем. /Под ред. А.А. Турчана, Л.Г. Геловича. — М.: Финансы и статистика, 1997. — 800 с.

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

УДК 331.108.2

**Гринева В.Н.,
Буцкая И.О.**

Происходящие в настоящее время в Украине преобразования в формах и методах управления, организационных структурах субъектов хозяйствования, ставящие своей целью стимулирование предпринимчивости и развитие рыночных основ хозяйствования предприятий различных организационно-правовых форм, зачастую недостаточно эффективны и не достигают поставленных целей. Это обусловлено слабой обеспеченностью проводимых реформ необходимыми квалифицированными кадрами, способными нетрадиционно, на высоком профессиональном уровне решать довольно сложные задачи адаптации и эффективного функционирования предприятий в экономике рыночного типа [1, 3].

Не менее важной причиной является недостаточно глубокое понимание основ кадровой политики руководителями различных уровней и специалистами кадровых служб предприятий, большая часть которых — это лица с

техническим образованием, что и предопределяет технократическую направленность системы управления персоналом в целом. В свою очередь, это приводит к недооценке руководителями интересов социального и культурного характера, оказывающих значительное влияние на качество работы персонала.

Сложность разрешения данной проблемы усугубляется тяжелым экономическим положением многих отечественных предприятий разных форм собственности, опыт работы которых в условиях трансформации экономики свидетельствует о том, что процессы приватизации и разгосударствления имущества, на которые возлагались большие надежды, не привели к ожидаемым положительным сдвигам в плане повышения эффективности их деятельности. Напротив, на многих из них наблюдается значительное сокращение объемов производства, снижение платежеспособности, приближение к грани банкротства. Поэтому неудивительно, что на предприятиях отсутствует серьезная система работы с персоналом, а такая задача стратегического характера, как совершенствование качественного состава работающих, отодвигается на второй план.

В силу этого одним из направлений разрешения данной проблемы является, на наш взгляд, продуманная кадровая политика предприятий.

Необходимость реорганизации системы управления персоналом, и в частности перестройки кадровой работы, вызвана тем, что ориентация экономики на рыночные отношения коренным образом меняет подходы к решению многих экономических проблем, и прежде всего тех, которые связаны с человеком. В этих условиях все составляющие системы управления должны быть нацелены на более полное использование способностей работника в процессе производства, поскольку от квалификационного и образовательного уровня персонала, а также степени адекватности его требованиям, предъявляемым организационными и техническими условиями функционирования, зависит успешная деятельность предприятия, его конкурентоспособность на внутреннем и внешнем рынках и, как следствие, оздоровление нацио-