

практическое руководство

Ю.Н. Лапыгин, Н.Г. Прохорова

# УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Планирование и прогнозирование,  
анализ и минимизация затрат

*то, что нужно  
для меня*



руководителю и главному бухгалтеру

С  
П  
Р  
А  
В  
О  
Ч  
Н  
И  
К

Юрий Лапыгин

**Управление затратами на  
предприятии. Планирование  
и прогнозирование, анализ  
и минимизация затрат**

«ЭКСМО»

2007

**Лапыгин Ю. Н.**

Управление затратами на предприятии. Планирование  
и прогнозирование, анализ и минимизация затрат /  
Ю. Н. Лапыгин — «Эксмо», 2007

Книга посвящена изучению подходов к стратегическому менеджменту, в основе которых лежат различные методы управления затратами, на современном отечественном и зарубежном опыте. В ней приведены основные концепции и инструменты управления затратами, изложены методы построения сбалансированной системы показателей затрат, показаны возможности минимизации затрат при использовании различных моделей управления предприятием. Издание предназначено для бухгалтеров и руководителей организаций, а также может быть полезно аудиторам, менеджерам, студентам экономических вузов и факультетов, слушателям специализированных курсов.

© Лапыгин Ю. Н., 2007

© Эксмо, 2007

# Содержание

Предисловие	5
1. Управление производством и затратами	6
Конец ознакомительного фрагмента.	12

**Юрий Николаевич Лапыгин,  
Нина Григорьевна Прохорова**  
**Управление затратами на предприятии:  
планирование и прогнозирование,  
анализ и минимизация затрат:  
практическое руководство**

**Предисловие**

Затраты – основной ограничитель прибыли и одновременно главный фактор, влияющий на объем предложения. Принятие управленческих решений невозможно без анализа текущих затрат и определения их величины в перспективе.

Анализ деятельности предприятий разных отраслей промышленности показывает, что практически ни одно российское предприятие не может продемонстрировать образец организации управления затратами, а количество убыточных предприятий свидетельствует о том, что есть серьезные проблемы. Эти проблемы нужно решать, поскольку промышленность является важнейшей отраслью народного хозяйства, оказывающей решающее воздействие на уровень экономического развития общества. Именно она определяет самостоятельность любого государства, его экономическую и политическую независимость. Промышленные предприятия являются фундаментом всей системы хозяйственного управления.

Многолетний экономический кризис и спад промышленного производства в России поставили многие предприятия на грань банкротства. Довольно большая свобода в производственной деятельности и установлении цен для некоторых предприятий оказалась чрезмерной.

Некоторые руководители, например, «паразитировали» на государственной собственности: сдавали в аренду здания, помещения и оборудование. Достаточно распространенным явлением была ориентация на государственный патернализм, т. е. реализовывалась стратегия давления с целью получить финансовую помощь, а также нефинансовую поддержку, позволяющую создать льготные условия работы, защиту от конкуренции и т. д.

Однако постепенно экономическая ситуация нормализовалась, российские промышленные предприятия стали приспосабливаться к современным рыночным условиям, существенно изменился характер их хозяйственной деятельности: уменьшилось использование денежных суррогатов, почти исчез бартер, значительно сократились неплатежи контрагентам и задержки заработной платы.

Тем не менее управление затратами остается одним из важнейших вопросов экономики, поскольку от него зависит укрепление позиций предприятия на рынке и последовательное достижение целей его деятельности.

В предлагаемой вниманию читателя книге разъясняется, как правильно построить систему управления затратами с точки зрения долгосрочного эффективного развития предприятия, каким образом использовать результаты анализа затрат по данным управленческого и финансового учета и на этой основе оптимизировать размеры затрат с учетом воздействия на них внутренних и внешних по отношению к предприятию факторов.

Материал книги базируется на современном зарубежном и отечественном опыте управления затратами.

## 1. Управление производством и затратами

Управление производством включает планирование, координирование и осуществление всех действий по созданию продукции и предполагает взаимодействие на предприятии трех подсистем системы управления:

- 1) производственно-технологической, обеспечивающей развитие технического потенциала предприятия;
- 2) маркетинговой, обеспечивающей движение продукции к потребителям и формирующей спрос на продукцию;
- 3) финансовой, обеспечивающей постоянную достаточную аккумуляцию внутренних и внешних ресурсов для производственного процесса.

Сущность производства состоит в создании в процессе преобразования входящих ресурсов *добавленной стоимости*, которая представляет собой разницу между стоимостью вложений и стоимостью (ценой) конечного продукта. Для коммерческих предприятий стоимость конечной продукции определяется ценой, которую потребители готовы платить за товары. Для предприятий важно проверять, создается ли в результате производственного процесса добавленная стоимость, а для этого необходимо контролировать все затраты. Менеджеры, управляющие производственными операциями, отслеживают процессы создания готовой продукции, обеспечения производства, а также его проектирования и модернизации, подготовки персонала.

Развитие технологий приводит к появлению огромного числа новых товаров и производственных процессов. Технологические изменения в продукции и процессах имеют большое значение для производственных систем, воздействуя на конкурентоспособность и качество продукции. Технологии требуют осторожного отношения, так как влияют на стоимость производства, его гибкость, производительность труда.

Производственно-технологическая подсистема с точки зрения управления затратами включает следующие элементы:

- 1) инновации (патенты, технологии, изобретения);
- 2) производство (сырье и материалы, обработка; процесс, передел, цикл);
- 3) качество (контроль инноваций, входной контроль качества сырья, выходной контроль качества продукции).

Заметим, что инновации позволяют повышать эффективность деятельности, создавать новые и усовершенствовать старые продукты.

Что касается уровней управления затратами, то можно выделить следующие:

- 1) совет директоров, который контролирует применение патентов, технологий и изобретений по критерию эффективности для производства продукции;
- 2) руководители структурных подразделений, мастера, бригадиры, которые осуществляют контроль действия технологической цепочки по критерию эффективности качества продукции;
- 3) топ-менеджеры, которые проводят контроль качества при помощи стандартов качества по критерию экономической эффективности производственного потока.

Маркетинговая подсистема – важнейшая в сфере предпринимательства. Она должна обеспечивать устойчивое, конкурентоспособное функционирование и развитие промышленного предприятия.

В связи с постоянным изменением рыночной ситуации предприятие нуждается в информации о продажных ценах на товары конкурентов, их затратах, объемах продаж. Кроме того, необходима оценка потребительского спроса. Эту информацию следует доводить до производителей, дизайнеров, разработчиков продукта.

Маркетинговую подсистему, обеспечивающую движение продукции к потребителям и формирующую спрос на продукцию, можно характеризовать как 7P: потребитель (People), продукт (Product), технология (Production), цена (Price), место продажи (Place), продвижение (Promotion), реклама (Public relation).

Взаимодействие производства и маркетинга осуществляется посредством улучшения, модернизации существующих товаров и разработки новых, изучения спроса со стороны потребителей, сопровождения продукции при продажах.

Сотрудники финансовых служб включаются в обмен данными с целью финансового обоснования возможных затрат.

Можно назвать следующие элементы финансовой подсистемы:

1) привлечение финансовых ресурсов (собственный капитал, кредиторская задолженность, субсидии, гранты и пр.);

2) внутреннее перераспределение финансовых ресурсов (учетная политика, бюджетирование, проектное финансирование, межпроектный переток финансовых ресурсов);

3) размещение финансовых ресурсов (кредитование, инвестирование).

Существуют следующие уровни управления затратами в рамках финансового потока:

1) совет директоров, который контролирует применение учетной политики;

2) руководители структурных подразделений, мастера, бригадиры, которые осуществляют контроль по звеньям цепочки ценностей;

3) том-менеджеры, которые контролируют выделение производственных процессов и технологических цепочек в условно самостоятельные, а также перераспределение доходов для поддержания наиболее значимых с точки зрения стратегии подразделений и процессов.

Финансовая подсистема позволяет обеспечить предприятие ресурсами за приемлемую цену с распределением этих ресурсов на самом предприятии.

Взаимодействие финансовых служб и менеджеров, управляющих производством, осуществляется при распределении ресурсов. Для этого необходимо планирование (бюджетирование) деятельности. Планирование наряду с контролем является одной из важнейших функций управления и представляет собой процесс определения действий, которые должны быть выполнены в будущем.

Бюджетирование – управленческий инструмент распределения (планирования) ресурсов в денежном и натуральном выражении, предназначенный для достижения целей бизнеса.

Бюджет – количественное выражение планов, составленных после проведения соответствующего анализа.

Планы классифицируются следующим образом:

● оперативные – краткосрочные планы, сформулированные в виде годовых, квартальных бюджетов;

● тактические планы среднесрочного развития и поддержания организационной структуры, позволяющие создать предприятие, способное достичь желаемого уровня. Пересматриваются ежегодно;

● стратегические планы – планы генерального развития и долгосрочной структуры предприятия. Пересматриваются при необходимости, например при внедрении новых технологий и расширении сегментов сбыта продукции.

Функции бюджета можно представить следующим образом:

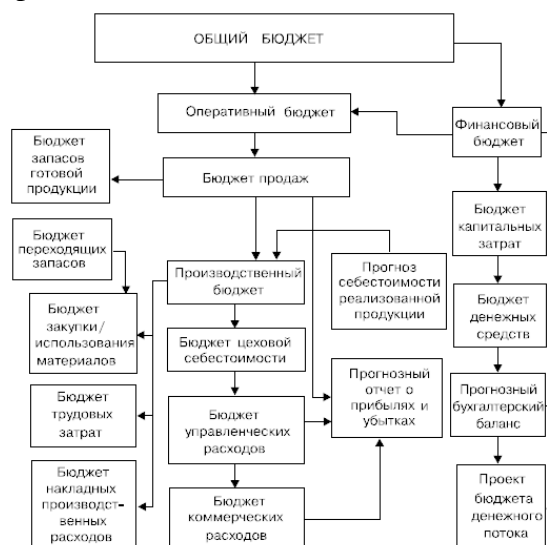
● планирование операций, обеспечивающих достижение целей предприятия;

● координирование разных видов деятельности предприятия в целом и его подразделений;

● стимулирование руководителей всех уровней к достижению целей своих центров ответственности;

● контроль текущей деятельности;

- оценка выполнения плана;
- обучение менеджеров.



**Рис. 1.Общий бюджет предприятия**

Бюджеты могут быть составлены как для предприятия в целом, так и для его подразделений. Общий бюджет представляет собой скоординированный (по подразделениям или функциям) план работы всего предприятия. Он состоит из оперативного и финансового бюджетов. Основные составляющие общего бюджета представлены на рис. 1.

В процессе составления бюджета целесообразно использовать программное обеспечение, позволяющее автоматически рассчитывать обоснованные финансово-экономические показатели с учетом:

- особенностей производственного процесса;
- имеющихся производственных мощностей;
- норм расхода сырья, материалов, энергоресурсов;
- нормирования заработной платы основных рабочих;
- предполагаемой маркетинговой политики;
- существующих и необходимых (страховых) запасов сырья, материалов, готовой продукции;
- прогнозируемого курса валюты;
- прогнозируемого индекса инфляции;
- прогнозируемых условно-постоянных расходов;
- графика финансирования платежей.

Для анализа исполнения бюджета должна предусматриваться возможность сравнения плановых и фактических данных прошлых или текущего периодов. Расчет абсолютных и относительных отклонений фактических данных от плановых рекомендуется проводить по статьям. По результатам анализа исполнения бюджета необходимо проведение корректировок бюджетов на последующие периоды с учетом фактических данных (составление гибких бюджетов).

Основная сложность бюджетного процесса определяется тем, что принятие управленческих решений связано с будущими событиями и необходимостью прогнозирования. Неопределенность внешнего окружения влияет на процесс бюджетирования, поэтому оно используется, как правило, при краткосрочном планировании.

Пристальное внимание должно уделяться каждой подсистеме, но при этом руководство предприятия для осуществления внутреннего кругооборота и перераспределения финансовых



ресурсов должно направить свои основные усилия на четкое определение приоритетов развития, повышение открытости и финансовой прозрачности данных, а также на формирование грамотных финансовых отчетов.

При планировании финансовые расчеты должны обеспечить точное отражение будущих расходов и доходов, соответствующих объемам производства. Финансовая оценка альтернативного решения должна учитывать специфическую финансово-хозяйственную ситуацию, в которой предприятие находится на момент принятия решения, в том числе нужно определить затраты, соответствующие решаемой задаче.

Прогнозы не могут быть на 100 % достоверными, однако должны дать максимально полную информацию для принятия решения.

Для эффективной работы предприятию требуется определить стратегии управления затратами, которые обеспечат достижение поставленных целей и будут способствовать укреплению конкурентоспособности.

Назовем основные стратегии:

- 1) производственную;
- 2) финансовую;
- 3) управления персоналом;
- 4) маркетинговую.

Остановимся на каждой из этих стратегий.

**Производственная стратегия.** Производственная стратегия имеет меньший радиус действия по сравнению с общей стратегией предприятий и касается прежде всего производственного аспекта. Она связана с формированием и развитием потенциала предприятия, осуществлением основной деятельности и инновациями и в нее могут входить следующие составляющие:

*Стратегия размещения предприятия (филиалов)* – большую роль играют приближение к дешевым источникам сырья с целью снижения затрат на транспортировку, наличие квалифицированной рабочей силы и рынков сбыта, жесткость экологических требований.

*Технологические стратегии* представляют собой набор принципов и организационных решений, позволяющих разрабатывать и внедрять новые процессы. Особенности технологий играют важную роль в выборе стратегии развития предприятия, а его способность к технологическим нововведениям – основной источник конкурентоспособности.

Каждая технология должна рассматриваться с точки зрения ее содержания, степени сложности, роли в создании конечного продукта, способа воздействия на предметы труда, характера связи исходных элементов и результата и пр. Технология имеет естественный предел, по мере приближения к которому необходимы все большие удельные инвестиции на совершенствование.

*Ресурсные стратегии* делятся на два типа: стратегия привлечения ресурсов и стратегия ресурсов сбережения.

Стратегия привлечения ресурсов напрямую связана с затратами предприятия, так как состоит в выборе поставщиков, объемов материальных ценностей, сроков их поставки и величине производственных запасов.

Стратегия ресурсосбережения представляет собой комплекс программ и мероприятий, обеспечивающих снижение расхода ресурсов на единицу полезного эффекта путем совершенствования структуры ресурсов, улучшения их качества, снижения потерь при транспортировке, хранении и переработке, применения норм расхода, вторичного использования ресурсов, внедрения новых технологий.

*Стратегии прибыли* определяют ее величину и зависят от методов увеличения прибыли, позиции предприятия на рынке, масштабов производства. Так, если предприятие стремится выйти на рынок, оно должно ориентироваться на минимальную прибыль; если целью является

закрепление на нем, то прибыль должна быть не меньше, чем средняя по отрасли; если проблема заключается в господстве на рынке, то естественной целью будет сверхприбыль.

По отношению к временному периоду выделяют краткосрочный и долгосрочный периоды получения прибыли, которые непосредственно влияют на методы ее увеличения: рост производства (сбыта) продукции и снижение затрат. Источники получения прибыли различаются по стабильности.

*Стратегии качества* базируются на системном подходе, согласно которому эту проблему рассматривают в техническом, организационном, социальном и психологическом аспектах на всех стадиях жизненного цикла промышленного предприятия и его продуктов. Под качеством продукции понимается совокупность конструктивных, эстетических, экономических, экологических и прочих свойств, обуславливающих пригодность продукции.

Стратегии качества предполагают создание условий для постоянного совершенствования технологических процессов, тесное взаимодействие с поставщиками и потребителями, контроль за затратами, персонализацию ответственности производителей и поставщиков. Высокое качество продукции обеспечивает значительный экономический эффект как для производителей, так и для потребителей.

*Стратегии инноваций* ориентированы на приобретение конкурентных преимуществ с помощью создания принципиально новых товаров и технологий или удовлетворение новым способом потребностей клиентов и персонала, обеспечивающих реализацию общей стратегии предприятия.

Среди элементов стратегического управления инновационной деятельностью выделяют: повышение качества выпускаемой продукции; снижение ее себестоимости и цен за счет оптимизации затрат, расширения масштабов производства, внедрения новых технологий, обеспечения патентной чистоты; контроль за разработкой и внедрением новых продуктов; исследование рынка для новых продуктов.

Производственная стратегия может иметь огромное воздействие на конкурентоспособность промышленного предприятия. Для того чтобы производственная стратегия была эффективной, важно согласовать ее с общей стратегией. Зарубежная практика показывает, что в 70-80-х гг. XX в. производственной стратегией часто пренебрегали в пользу маркетинговой и финансовой стратегий, за что некоторые предприятия дорого заплатили. С начала 90-х гг. производственной стратегии опять стали уделять большое внимание.

**Финансовая стратегия.** Данная стратегия является частью общей стратегии предприятия. Она связана с определением и уточнением путей экономического развития предприятия и направлена на привлечение и распределение денежных ресурсов.

Рассмотрим разновидности финансовой стратегии и их влияние на затраты.

*Стратегия управления текущими финансовыми операциями* связана с управлением дебиторской и кредиторской задолженностью предприятия и направлена на дифференцированный подход к партнерам. Это позволяет управлять затратами, связанными с поставкой материально-производственных запасов, потребляемыми услугами, хранением и сбытом готовой продукции (например, речь может идти о предоставлении скидок крупным потребителям при досрочной оплате счетов).

*Стратегия привлечения финансовых средств* определяет оптимальное соотношение внутренних и внешних источников привлечения финансовых средств, их цену и способы перераспределения между подразделениями предприятия. Ориентация на внешние средства может вызвать появление затрат на производство, так как проценты по кредитам и займам, привлеченным на приобретение материальных ценностей, потребляемых в производственном процессе, включаются в их первоначальную стоимость.

Негативные стороны данной стратегии можно преодолеть с помощью лизинга (оперативного или финансового), но при этом важно учесть влияние условий договора лизинга на затраты.

В первую очередь привлекаются собственные финансовые ресурсы (уставный капитал, прибыль). Используется перекрестное финансирование, при котором подразделения, генерирующие финансовые средства, делятся с другими подразделениями, нуждающимися в этих средствах.

*Стратегия финансового инвестирования* косвенно влияет на управление затратами. Ценные бумаги, полученные в результате реальных инвестиций в производственные объекты, приносящие предприятию прибыль, позволяют ему расширить сферу влияния за счет увеличения масштабов производства, поглощения конкурентов и поставщиков.

*Стратегия управления рисками и обеспечения финансовой устойчивости.* Деятельность предприятия связана с финансовым риском, причинами которого являются, например, неопределенность рыночной ситуации и неполнота информации.

Финансовый риск может иметь внутренние и внешние источники. Главная цель управления этим риском состоит в поддержании баланса возможной величины риска и потенциальной выгоды с помощью сопоставления альтернативных финансовых последствий принимаемых управленческих решений. Принятие решения по ассортименту или объему продукции может вызвать риск возникновения текущих убытков.

Валютный риск связан с влиянием колебания валютного курса на положение импортеров и экспортеров. Принимая решения об импорте материальных ценностей для производства продукции или делая выбор зарубежных покупателей, необходимо учитывать экономический риск (изменение стоимости активов, снижение выручки, увеличение затрат).

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.