

- ищканоу дополнительных денежных средств на восстановление подвижного состава;
- усиленному контролю за сохранностью подвижного состава;
- получению оперативной информации для принятия управленческих решений.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 О бухгалтерском учете и отчетности. Закон Республики Беларусь от 18 октября 1994 г. № 3321-ХП // Вестники ВС. – 1995. – № 34. – С. 4–12.
- 2 Инструкция о порядке бухгалтерского учета основных средств. Утверждена Министерством финансов Республики Беларусь от 12.12.2001 г. № 127.
- 3 Методические указания по автоматизированному статистическому учету инвентарного парка грузовых вагонов и контейнеров Белорусской железной дороги. Утверждены Приказом первого заместителя Начальника Белорусской железной дороги 26.04.2002 г. № 265НЗ.

Получено 12.03.2003

ISBN 985-6550-83-1. Рынок транспортных услуг
(проблемы повышения эффективности). Вып. 2. Гомель, 2004

УДК 656.2.003

Е. В. Борисовко

Белорусский государственный университет транспорта

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ

В системе финансовых показателей, характеризующих эффективность дорожного производства, одно из ведущих мест занимает себестоимость перевозок. Определение теоретических основ управления затратами позволит разработать практические направления управления расходами железной дороги.

Управление затратами представляет собой совокупность воздействий, направленных из множества возможных на основе определенной информации и направленных на поддержание или улучшение функционирования управляемого объекта в соответствии с имеющейся программой или целью управления. Управлять затратами означает постоянно искать резервы снижения себестоимости, принимать решения, реализация которых позволит поддерживать предприятие в состоянии деловой активности.

Понимание поведения затрат – это ключ к принятию различных решений.

Специалисты, которые представляют, как ведут себя затраты, способны лучше прогнозировать их изменения в различных производственных ситуациях.

Опыт показывает, что попытки принятия управленческих решений без учета поведения затрат могут привести к негативным последствиям. Например, решение увеличить объемы перевозок вдвое отнюдь не означает, что полученный в результате этого чистый доход также удвоится. Чтобы избежать таких неприятностей перед тем, как принять решение, нужно определить цель, получить необходимую информацию, оценить возможные альтернативные варианты и, наконец, выбрать оптимальный. Управленческое решение, как и любое другое, если оно рационально и сознательно, принимается при определенных условиях и при наличии полной и достоверной информации по всем составляющим объекта исследования.

Все решения принимаются на основе информации о затратах, поэтому процесс управления всегда связан с организацией информационного обеспечения, включающей сбор, хранение, обработку и использование детальной информации о каждом составляющем элементе себестоимости. Чем точнее объективнее информация, тем обоснованнее принимаемые решения.

Управление затратами на предприятии призвано решать следующие основные задачи:

- 1) определение и расчет затрат по видам, местам возникновения, нормам;
- 2) разработка системы нормирования затрат;
- 3) создание информационной базы для планирования, бюджетирования и контроля затрат;
- 4) совершенствование системы учета затрат, оптимизации учетной политики предприятия;
- 5) поиск резервов снижения затрат;
- 6) выявление технических способов и средств измерения и контроля затрат;
- 7) обоснование решений по оптимизации производственной программы;
- 8) обоснование решений по изменению технологии и организации производства.

Управление затратами должно основываться на следующих принципах:

- системный подход;
- единство методов, практикуемых на разных уровнях управления затратами;
- управление затратами на всех стадиях производственного процесса;
- органическое сочетание снижения затрат с высоким качеством производства;
- недопущение излишних затрат;
- широкое внедрение эффективных методов снижения затрат;

– повышение заинтересованности производственных подразделений в снижении затрат.

Повышение качества и обоснованности принимаемых управленческих решений – основная задача руководителей всех предприятий. Добиться этого можно только, совершенствуя технологию обоснования управления на основе научного подхода, который предполагает, во-первых, наличие соответствующей теории и совокупности практических рекомендаций, вытекающих из теории и опыта ее применения; во-вторых, комплексное использование всех средств для принятия решений (логического мышления, математических методов, вычислительной техники); в-третьих, обучение теории и практике принятия решений. Знание и владение научным подходом позволяет руководителю и специалисту в сложных экономических условиях более объективно оценить проблемную ситуацию, учесть имеющиеся ресурсы и ограничения, сформулировать и проанализировать различные варианты решений и предвидеть их возможные последствия.

Усиление хозяйственных связей и механизм рыночных отношений, появление новых инструментов рынка, методов и средств управления производственно-хозяйственной деятельностью вызвали необходимость дополнительной информации, обеспечивающей успешное функционирование предприятия в этих условиях. Существенные изменения произошли в технике, технологии и организации производства. Затраты и, следовательно, результаты хозяйственной деятельности сейчас определяются не столько индивидуальными усилиями, умением работников, а уровнем технического совершенства, экономичностью работы, производительностью используемых механизмов. Количество вариантов решения возникающих проблем возросло, а следовательно, возросла и цена неправильного управленческого решения.

Очевидно, что для внутреннего управления нужна новая система формирования информации для анализа, выбора и обоснования управленческих решений. Именно принцип эффективности управления предопределяет необходимость внедрения управленческого учета, целью которого является, прежде всего, обеспечение информацией, необходимой для успешного и эффективного управления затратами.

Основная задача управления затратами состоит в разработке мероприятий, направленных на достижение таких целей предприятия, как получение прибыли, рост объемов работ, снижение расходов. Выполнение этой задачи связано с определенными организационными мероприятиями, такими как составление бюджетов и выделением центров ответственности по учету затрат.

Бюджет представляет собой количественное выражение плана предприятия транспорта и отражается в прогнозе основных финансовых показателей их деятельности. Бюджеты следует составлять в целом на уровне управления дороги с разбивкой по отделениям и далее по отдельным хозяйствам, что

даст возможность ответственным за принятие решений проверять бюджет различных звеньев на предмет их соответствия общей стратегии развития железнодорожной отрасли. В рамках системы бюджетного контроля сравниваются реальные уровни затрат по каждому направлению бюджетирования и результатов с плановыми. Для конкретных показателей бюджета устанавливаются верхний и нижний пределы, разработанные на основе анализа расходов каждого отдельно взятого хозяйства в сопоставлении с фактическими объемами выполняемыми ими работами. Обычно бюджет составляется на год, при этом по каждому бюджету фактические расходы раз в месяц сравниваются с плановыми.

Цели бюджетного планирования представлены на рисунке 1.

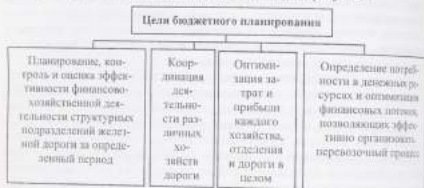


Рисунок 1 – Цели бюджетного планирования

Составление бюджета позволит руководству дороги планировать объемы перевозок и возможные доходы от них с учетом возникших изменений деятельности, вырабатывать необходимые меры реагирования на изменения условий хозяйствования, предвидеть проблемы до того, как они возникнут, свести к минимуму вероятность успешных решений. Эффективность бюджета проявляется в возможности задавать пределы ответственности и в помощи вышестоящим руководителем нижестоящим руководителям на основе анализа возникших отклонений оценить результаты их работы и качество планирования.

Выделение центров ответственности по учету затрат на предприятие железнодорожного транспорта даст возможность накапливать и анализировать информацию не только в целом по дороге, но и по отдельным ее сегментам (отделениям, хозяйствам, структурным отделам предприятий). Центр ответственности представляет собой подразделение внутри предприятия возглавляемое конкретным лицом, которое принимает управленческие решения и несет за них ответственность.

Цель учета через центры ответственности – обобщение данных о затратах каждого структурного подразделения с тем, чтобы отклонения от бюджетных показателей можно было отнести на конкретное ответственное лицо. Характерной особенностью является составление отчетов об исполнении смет, где сравниваются фактические и сметные данные.

В зависимости от характера деятельности подразделения выделяют следующие виды центров ответственности: затрат, прибыли, выручки (дохода), инвестиций, стоимости и др.

Если система управления не измеряет продукцию, выпущенную центром ответственности (что характерно для специфики деятельности железнодорожного транспорта), а ограничивается затратами, то такой центр ответственности следует определять как центр затрат.

Система оценки затрат по центрам ответственности основана на разрабатываемых и составлении бюджета.

Общая структура проекта формирования управления через центры ответственности представлена на рисунке 2.

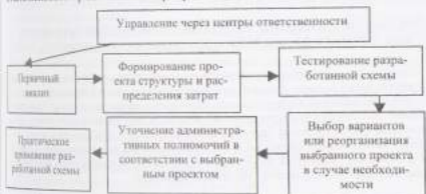


Рисунок 2 – Структура управления через центры ответственности

Выделение центров затрат на предприятии позволит контролировать показатели расходов железной дороги. Воздействуя на тот или иной элемент учета, структурное подразделение сможет регулировать его значение. Выделение центром ответственности можно сравнить с распределением труда, где каждый несет ответственность за определенный показатель, анализирует его, ищет пути повышения или снижения. Это во много повысит точность информации и сэкономит время, которое тратят специалисты, занимаясь "лишней" работой.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гаврилова В.Г., Кейсер И.А. Управленческий бухгалтерский учет в зарубеж-

ных странах: Учеб. пособие. – Гомель: БелГУТ, 2000. – 186 с.

2 *Елисеева Т.П.* Система информационного обеспечения управления. – Мн.: Уршай, 1999. – 536 с.

3 *Лебедев П.* Контроллинг: система эффективного управления экономикой предприятия // Директор. – 2000. – № 1. С. 45–47; № 2. С. 31–33; № 3. С. 26–28; № 4. С. 26–30.

Получено 14.03.2003

ISBN 985-6550-83-1. Рынок транспортных услуг
(проблемы повышения эффективности). Вып. 2. Гомель, 2004

УДК 656.2.003

Е. Г. Павлович

Белорусский государственный университет транспорта

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА

Железнодорожный транспорт является открытой управляемой системой. Условия его работы тесно связаны с общей экономической ситуацией в стране. В современных условиях железная дорога оказалась перед необходимостью решения следующих проблем: обеспечение конкурентоспособности на рынке транспортных услуг, поиск источников финансирования растущих инвестиционных потребностей, а также тщательной экономической оценки решений, касающихся как инвестиционных проектов, так и изменения технологии работы. Для решения поставленных задач необходимо обеспечить действенную систему управления расходами.

В условиях экономических преобразований огромное значение для Республики Беларусь имеет стабильно функционирующий транспорт. Сложившаяся экономическая ситуация, сложившаяся в республике в последние годы, в значительной мере обусловила тяжелое экономическое положение железнодорожного транспорта. Неравномерность объемов перевозок, повышение конкуренции на рынке транспортных услуг, государственное регулирование тарифов не позволяют увеличивать доходы и аккумулировать средства. С другой стороны, возросшая необходимость срочного финансирования инвестиций и обновление достаточно устаревших основных фондов при недостаточной поддержке со стороны бюджета обостряют проблему недостатка источников средств. В этих условиях решающими становятся вопросы управления текущими затратами предприятий железнодорожного транспорта. Усиливается необходимость как обоснованного планирования затрат, так и скрупулезного анализа возможностей повышения всех видов ресурсов.