

АНАЛИЗ ПОВЕДЕНИЯ ЗАТРАТ И НЕОБХОДИМОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ИМИ НА БЕЛОРУССКОЙ ЖЕЛЕЗНОЙ ДОРОГЕ

Г. В. БРЫЧКИНА

Белорусская железная дорога

И. Ю. СКУРАТОВА, Е. В. БОРИСЕНКО

Белорусский государственный университет транспорта

Успешное функционирование предприятий железнодорожного транспорта во многом зависит от хорошей организации и эффективного контроля их финансовой сферы, так как рыночное хозяйство — это прежде всего денежное хозяйство и финансовые вопросы занимают первостепенное значение. Хорошая организация и управление хозяйственными процессами проявляется в умении сохранять финансовое равновесие, устойчивость и экономическую безопасность.

Управление затратами представляет собой совокупность воздействий, выбранных 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.

Для обоснования экономического и социального развития Белорусской железной дороги большое значение имеет анализ затрат и выявление резервов их снижения, так как именно себестоимость является одним из основных факторов, определяющих результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятий транспорта.

В настоящее время снижение себестоимости услуг и работ, выполняемых хозяйствами железнодорожного транспорта, приобретает особую важность. Наряду с иными мероприятиями по повышению эффективности производства, уменьшение затрат во многом определяет прибыльность, финансовую устойчивость, платежеспособность и экономическую безопасность предприятия. Анализ, являясь составным элементом управления, позволяет определить динамику и основные закономерности поведения расходов железной дороги, выявить резервы снижения себестоимости, определить степень использования фондов, материальных и трудовых ресурсов.

Проведенное исследование включало:

- анализ поведения затрат и себестоимости по отраслевым службам дороги, так как общая сумма расходов Белорусской железной дороги состоит из расходов ее отдельных хозяйств. Это позволило определить подразделения, занимающие наибольший удельный вес в общей сумме затрат, выявить наиболее весомые элементы, что стало резервом снижения расходов дороги в целом;
- анализ себестоимости перевозок по элементам затрат, в результате которого были определены расходы, занимающие наибольший удельный вес в общей структуре затрат железной дороги. Данный этап анализа поведения затрат позволил заострить внимание на элементах, которые нуждаются в первоочередном исследовании и поиске резервов по их снижению;
- анализ изменения удельных величин общей суммы основных затрат в целом по хозяйствам за последние 5 лет (удельная величина общей суммы затрат каждого хозяйства рассчитывалась как частное от деления расходов предприятия на объем перевозок в приведенных тонно-километрах). Анализ показал, что практически по всем исследуемым хозяйствам сумма расходов возросла, хотя значительных изменений в объеме выполняемой перевозочной работы (которые могли бы оправданно привести к увеличению себестоимости) не происходило.

Полученные результаты показали недостаточную эффективность мер, принимаемых дорогой для снижения своих расходов.

На основе фактического исследования расходов Белорусской железной дороги за 10- и 5-летние периоды была разработана схема анализа поведения затрат, позволяющая эффективно, точно и с минимальными затратами определять наиболее затратно-емкие структуры дороги и выявлять резервы снижения себестоимости перевозок в целом.

Суть управления затратами состоит в разработке мероприятий, направленных на достижение таких целей предприятия, как получение прибыли, рост объемов работ, снижение расходов. Выпол-

нение этой задачи связано с определенными организационными мероприятиями, такими как составление бюджетов и выделением центров ответственности по учету затрат.

В результате проведенных исследований были разработаны принципы бюджетного планирования на железнодорожном транспорте и выделены центры ответственности по учету затрат, позволяющие повысить эффективность контроля за себестоимостью на всех участках транспортного производства.

Бюджет представляет собой количественное выражение плана предприятия и отражается в прогнозе основных финансовых показателей его деятельности. Как правило, бюджеты составляются в целом с разбивкой по отдельным подразделениям, что дает возможность ответственным за принятие решений проверять бюджеты различных звеньев на предмет их соответствия общей стратегии развития. В рамках системы бюджетного контроля сопоставляются реальные уровни затрат и результатов с плановыми. Для конкретных показателей бюджета устанавливают обоснованные верхний и нижний пределы, что дает дополнительные аналитические возможности.

Выделение центров ответственности по учету затрат на предприятиях железнодорожного транспорта даст возможность накапливать и анализировать информацию не только в целом по предприятию, но и по отдельным его сегментам. 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 и доходах каждого структурного подразделения с тем, чтобы отклонения от бюджетных показателей можно было отнести на конкретное лицо.

Использование анализа поведения затрат в практической деятельности служб железной дороги, а также бюджетного планирования и выделение центров ответственности позволит:

- более точно и полно оценить финансовую ситуацию на тот или иной период времени;
- определить хозяйства, расходы которых занимают наибольший удельный вес в общей структуре затрат, и выявить элементы, по которым произошли изменения, и причины этих изменений;
- обозначить объекты управления, что в нашем случае является резервом снижения себестоимости, снизить затраты железной дороги и увеличить прибыль, получаемую дорогой;
- осуществлять оперативный учет затрат предприятия в интересующий момент времени;
- оптимизировать эффективность сбора и обработки информации о расходах;
- минимизировать потери времени, связанные со сбором данных для проведения анализа;
- снизить себестоимость в результате учета ее составляющих непосредственно на местах возникновения, а следовательно, повысить финансовую устойчивость железной дороги в целом;
- обеспечить финансовую и экономическую устойчивость и безопасность Белорусской железной дороги.

УДК 65.290

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ И ОБЕСПЕЧЕНИЕ СОКРАЩЕНИЯ ЧИСЛЕННОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА НА ОСНОВЕ ПРИМЕНЕНИЯ ТЕОРИИ ГРУПП

В. П. БУГАЕВ

Белорусский государственный университет транспорта

Из опыта развитых стран мира количество работников управления составляет примерно 2–3 % от общего количества работающих. Нам в наследство от Советского Союза осталась система управления, в которой численность управленцев составляет около 7 %. Это простое сравнение объясняет причину почти ежегодного появления указаний и распоряжений по сокращению численности работников управления. Однако издание этих документов практически не меняет положение дел.

Значительное превышение численности аппарата управления по сравнению с международными достижениями объясняется дублированием функций. За счет такого дублирования значительно повышается надежность (покорность) работы системы управления. Это необходимо было для беспрекословного выполнения любого указания сверху, в том числе противоречащего интересам производства, но необходимого исходя из политических соображений. При такой структуре сама система