

Т.С. Губина, В.В. Лемешева, Р.С. Мартынов
УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ НА ГОРНОМ
ПРЕДПРИЯТИИ

Когда разговор заходит об управлении затратами, то здесь уместно применить термин «планирование», так как расходы нам подконтрольны. Это значит, что мы можем влиять на их величину, а значит соблюдать намеченные планы.

Эффективное планирование (от фр. *planning* – планирование) заключается в разработке и практическом осуществлении планов, определяющих будущее состояние экономической системы, путей, способов и средств его достижения. В процессе планирования предприятие определяется с формированием целей, определением приоритетов, средств и методов их достижения.

Планирование как важнейшая функция процесса управления производством позволяет:

- предвидеть перспективу развития предприятия на будущее, использовать будущие благоприятные условия либо решать возникающие проблемы;

- более рационально распределять и использовать все ресурсы предприятия;

- обеспечить устойчивость бизнеса и избежать риска банкротства;

- целестремленно, последовательно и эффективно проводить научно-техническую политику на предприятии;

- своевременно обновлять и модернизировать выпускаемую продукцию и повышать ее качество в соответствии с конъюнктурой рынка;

- повышать эффективность производства и улучшать финансовое состояние предприятия;

- обеспечить координацию действий на предприятии:

- стимулировать сбор, анализ и использование необходимой информации;

- совершенствовать контроль за ходом производственно-хозяйственной деятельности.

С позиции планирования расходы необходимо сразу разделить на переменные и постоянные. Переменные – это те, которые изменяются пропорционально объему выпуска (продаж или производства), а постоянные – это те, которые к объему выпуска «равнодушны». Правда, было бы ошибкой считать, что они вообще ни от чего не зависят: не будучи связанными, с объектом производства, такие расходы могут зависеть от другого объемного показателя. В горной промышленности – от объема добычи угля.

На шахте ведется как перспективное (на один год), так и оперативное планирование с корректировкой на месяц. Планирование себестоимости продукции на шахте осуществляется в следующей последовательности:

- определяется величина производственной себестоимости калькуляционной добычи угля по статьям затрат и экономическим элементам. Наряду с этим составляется сводная смета затрат на производство;

- производится калькулирование себестоимости добычи угля;
- определяется себестоимость товарной добычи угля;
- определяется себестоимость всей товарной продукции, включая себестоимость услуг, входящих в валовую и товарную продукцию.

План по себестоимости продукции является составной частью прогноза производственно-хозяйственной деятельности шахты и включается в годовой, квартальный и месячные прогнозы по формам и приложениям к ним, предусмотренным «Методическими указаниями по разработке планов шахт».

Затраты, образующие себестоимость продукции, группируются в соответствии с их экономическим содержанием по элементам: вспомогательные материалы, топливо, электроэнергия, расходы на оплату труда, отчисления на социальные нужды, амортизация основных фондов, прочие денежные расходы, услуги производственного характера, внепроизводственные расходы (Коммерческие расходы). Календарь планирования себестоимости производства продукции горного предприятия представлен на рис. 1.

Планирование по статьям затрат производится на основании форм первичной отчетности, предоставляемых сотрудникам планового отдела всеми службами шахты. И они как последняя инстанция группируют, обрабатывают и формируют отчетность для руководящей компании. По причине несоблюдения графика документовооборота между службами возникают серьезные ошибки при планировании.

Система должна иметь адекватное техническое и информационное обеспечение, как для предотвращения планов в жизнь, так и для контроля

над процессом и оценке достигнутых результатов.

В планово-экономический отдел (ПЭО) предлагается ввести в состав 2 специалистов по контроллингу. Наделить руководителя ПЭО функциями руководства специалистами по контроллингу, в части принятия решений и ответственности, а также с донесением результатов работы специалистов по контроллингу до заместителя директора по экономике шахты (рис. 2).

Контроллинг представляет собой совокупность методов оперативного и стратегического управления: учета, **планирования, анализа** и контроля, объединяемых на качественно новом этапе развития рыночных отношений в единую систему, функционирование которой подчинено определенной цели.

Реорганизация позволит расширить функции ПЭО на предприятии (рис. 3).

- На практике контроллер становится тем человеком, который рассматривает деятельность каждого функционального подразделения с точки зрения задач *компании* в целом, он имеет право «последнего слова» в ходе утверждения всех планов организации и разрешения споров в области планово-контрольных расчетов между службами *компании*.

Контроллинг включает в себя установление цели предприятия, текущий сбор и обработку информации для принятия управленческих решений, осуществления функций контроля отклонений фактических показателей от плановых, а также, что наиболее важно, подготовку рекомендаций для принятия управленческих решений.

Контроллинг позволяет осуществлять постоянный *контроль* за достижениями как стратегических, как так и оперативных целей деятельности

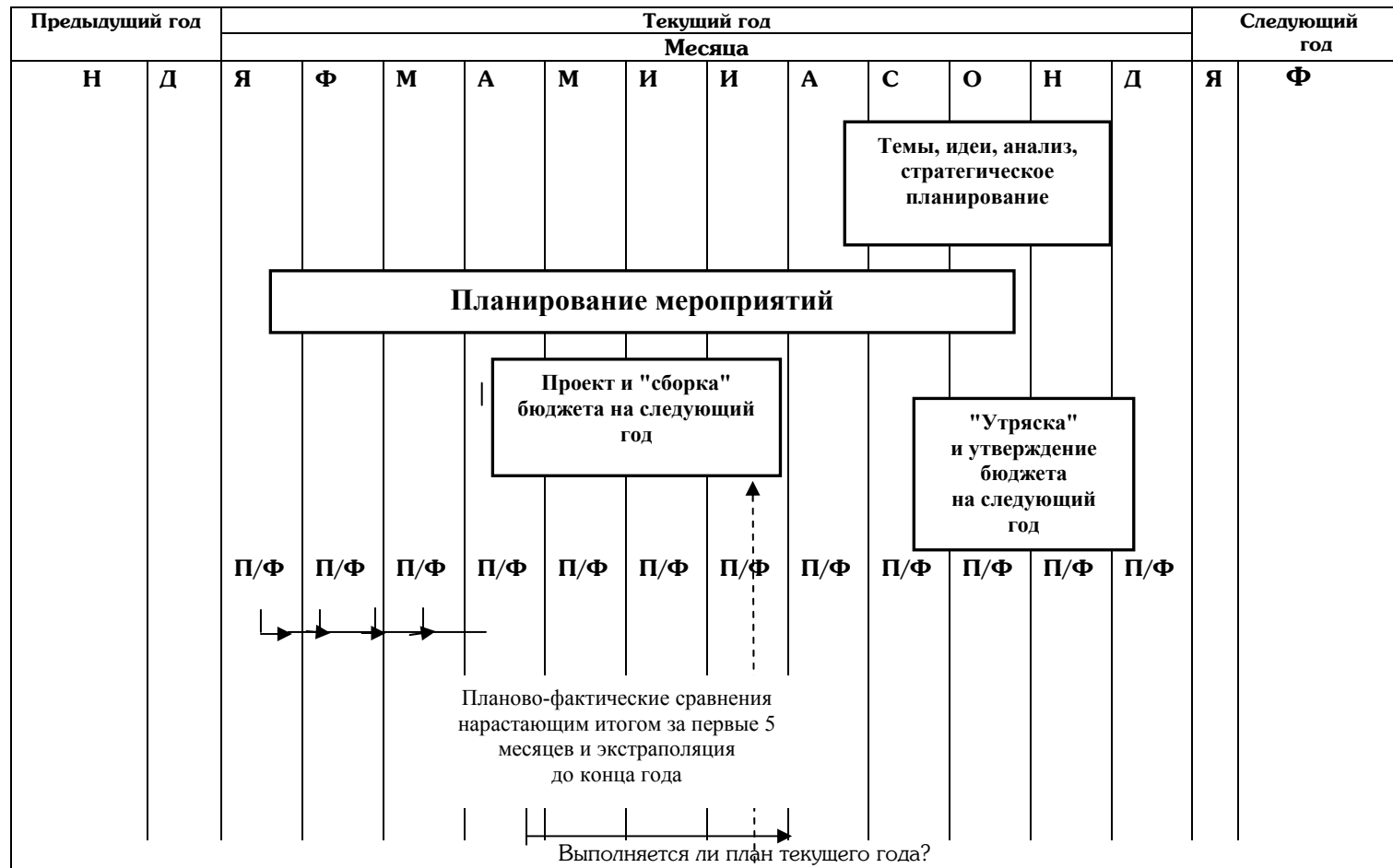


Рис. 1. Календарь планирования себестоимости продукции на горном предприятии

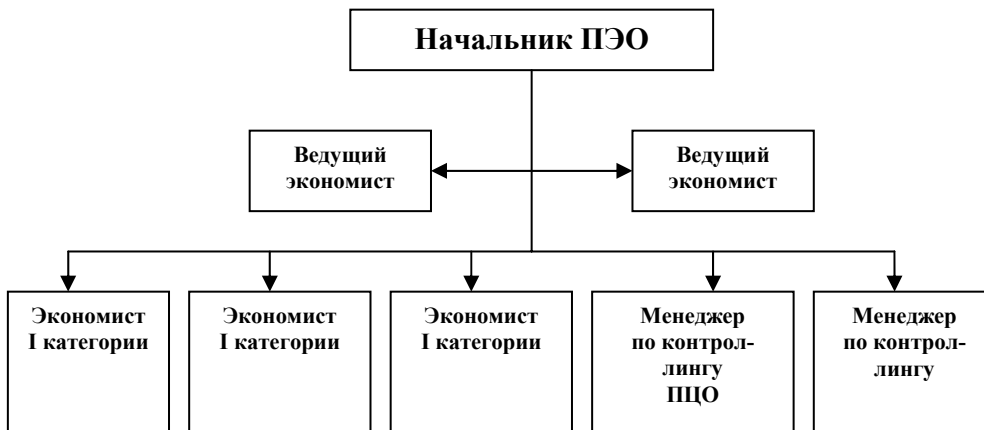


Рис. 2. Предлагаемый состав планово-экономического отдела на шахте



Рис. 3. Функции ПЭО на предприятии

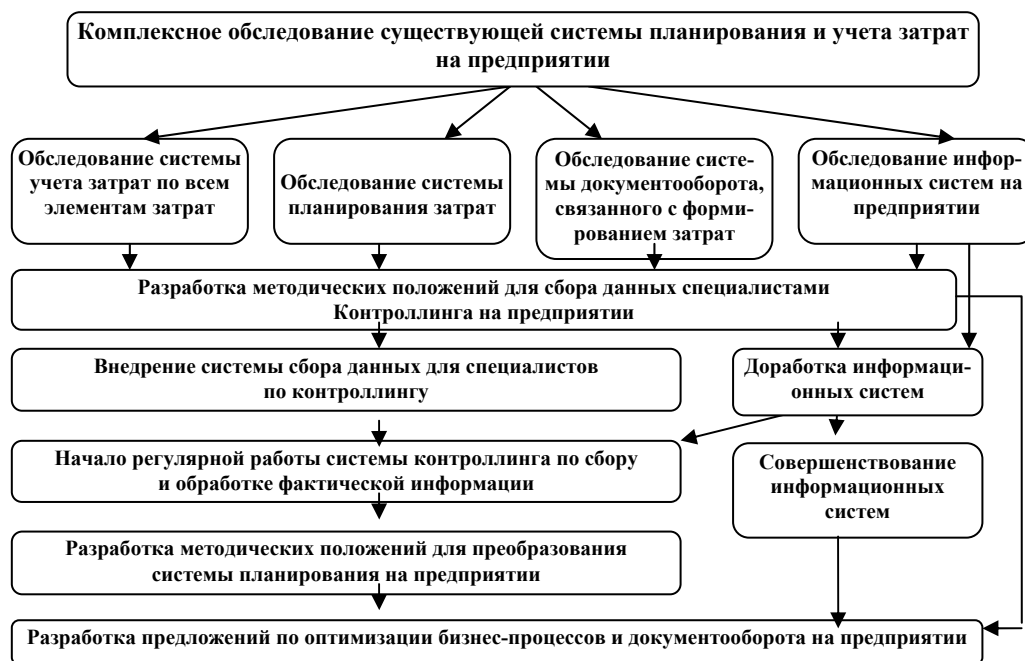


Рис. 4. Схема внедрения системы контроллинга на предприятии

предприятия. Следовательно, *контроллинг* как система включает в себя два основных аспекта: стратегический и оперативный.

Цель стратегического контроллинга – обеспечение выживаемости предприятия и «отслеживание» движения предприятия к намеченной стратегической цели развития.

Цель оперативного контроллинга – создание системы управления достижением текущих целей предприятия, и, соответственно, принятие своевременных решений по *оптимизации* соотношения затраты-прибыль.

Внедрение системы контроллинга на промышленном предприятии происходит по трем направлениям:

- подготовительный этап (изучение текущего состояния предприятия, *экспресс-анализ*);
- этап внедрения контроллинга;
- этап автоматизации (в случае необходимости).

Подготовительный этап представляет собой общее ознакомление с процессом работы данного предприятия. Необходимо, после согласования с директором предприятия о сроках и этапах внедрения системы контроллинга, составить приказ от его имени о предоставлении всеми отделами и службами данной предприятия информации. А именно: организационная структура предприятия, *бюджет предприятия* на соответствующий *период*, ведомости учета и *анализа* отклонений по производству и издержкам, *баланс и отчет о прибылях и убытках*, регламент (положение) о работе отделов. Также согласовывается время и сроки проведения интервьюирования с главными специалистами и дата презентации отчета, на которой должны присутствовать все опрашиваемые. В каждом интервьюировании определяется, какое отношение имеет каждый *отдел* к

контроллингу (для облегчения понимания вопросы разбиваются на подтемы: какую роль в планировании (бюджетировании) играет данный отдел, как происходит анализ отдела, как осуществляется контроль).

В заключение данного этапа генерируется отчет, в котором выявляются все положительные стороны предприятия и «узкие места», для которых предлагается решение и представляется на презентации.

Общая последовательность работ по внедрению системы контроллинга представлена на рис. 4.

На шахте можно выделить следующие центры ответственности: производственный, ремонтный и обслуживающий, качества и анализа, общешахтный, управленческий.

Распределение по центрам финансовой ответственности существует для оптимизации планирования, учета и контроля деятельности предприятия. Законодательство России обязывает каждое предприятие вести бухгалтерский (финансовый) учет. Но для принятия управленческих решений существует объективная необходимость организации в рамках системы контроллинга специального управленческого учета.

Каким образом он будет реализован, зависит от особенностей предприятия и потребностей руководителя.

Поскольку основная функция контроллинга на предприятии – анализ и управление затратами и прибылью, служба контроллинга должна иметь возможность получать всю необходимую ей информацию и претворять ее в рекомендации для принятия управленческих решений высшими руководителями предприятия.

Разобравшись в системе информационных потоков предприятия, можно определить «узкие места», которые можно устранить (для этого контроллеры на предприятиях будут иметь достаточные полномочия). В рамках работы по внедрению системы контроллинга произойдет перестройка и оптимизация всей системы информационных потоков (всего экономического документооборота) на предприятии.

После того как система бюджетного планирования описана и представлено во всех необходимых форматах, следует заключительный шаг – подготовка регламентного документа, который будет в дальнейшем определять процедуру бюджетного планирования на предприятии. **ГЛАВ**

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Дайле А. Практика контроллинга: Пер. с нем./Под ред. и с предисл. М.Л. Лукашевича, Е.Н. Тихоненковой.- М.: Финансы и статистика, 2003 - 336 с.

2. Данилочкина Н.Г. Контроллинг как инструмент управления предприятием. – М.: ЮНИТИ, 2001- 279 с.

3. Хан Дитгер/ Хунгенберг Харальд ПиК. Стоимостно-ориентированные кон-

цепции контроллинга: Пер. с нем. /Под ред. Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича и др. -М.: Финансы и статистика, 2005. - 928 с.: ил. - Пер. изд.: Dietger Hahn/Harald Hungenberg. PuK. Wertorientierte Controllingkonzepte. - 6. Auflage. – Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2001.

Коротко об авторах

Губина Т.С., Лемешева В.В., Мартынов Р.С. – Воркутинский горный институт.

Доклад рекомендован к опубликованию семинаром № 6 симпозиума «Неделя горняка-2008». Рецензент д-р техн. наук, проф. В.А. Харченко.