Федеральное агентство по образованию ГОУ ВПО Российский Государственный профессионально - педагогический университет

 Институт Экономики и Управления

**КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА**

по дисциплине: **«Теоретические основы реструктуризации»**

на тему: **«**Повышение эффективности системы управления затратами на производственном (коммерческом) предприятии»

**вариант №9**

 Выполнил:

 Екатеринбург, 2009 год

Содержание

Введение…………………………………………………………………………..3

1. Что такое затраты……………………………………………………………...4

2. Установление связи между системами управления затратами и бюджетного управления………………………………………………………………………...6

2. Определение перспективных направлений снижения затрат……………….8

3. Разработка плана мероприятий по снижению затрат………………………10

Заключение………………………………………………………………………11

Список использованной литературы…………………………………………..12

Введение.

Любое предприятие, начиная процесс производства или принимая решение о его расширении, должно быть уверено, что затраты окупятся и принесут прибыль. Соизмерение затрат и результатов позволяет оценить эффективность работы предприятия. Без такого сравнения могут быть допущены непоправимые ошибки при выборе экономической политики предприятия, при принятии важных управленческих решений, выборе видов предпринимательской деятельности, определении оптимальных объёмов и структуры выпуска продукции (работ, услуг), а также цен на продукцию (работы, услуги).

Основным финансовым результатом деятельности предприятия является прибыль, которая служит основой и источником средств для его дальнейшего развития. Повысить прибыль можно, увеличивая объёмы производства или цены на выпускаемую продукцию. Однако это не всегда возможно и целесообразно. Поэтому в системе развития предприятия в условиях значительных экономических ограничений повышение финансового результата непосредственно связано со снижением затрат.

Практически на каждом предприятии имеются резервы для снижения затрат до рационального уровня, что и позволяет добиваться роста экономической эффективности деятельности, повышения конкурентоспособности. Снижение затрат на выпуск единицы продукции позволяет предприятию устанавливать более низкие и гибкие цены, что даёт важное преимущество перед конкурентами. Поэтому для каждого предприятия важен анализ затрат и эффективное управление ими для достижения высокого экономического результата.

1. Что такое затраты.

Для начала необходимо определиться с терминологией: чем отличаются друг от друга затраты (издержки), расходы, выплаты?

Затраты — это стоимость всех ресурсов, использованных в процессе производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Однако не все затраты отражаются по итогам периода в управленческом отчете о прибылях и убытках. Расходы только те затраты, которые участвуют в формировании прибыли определенного периода, а оставшаяся часть затрат капитализируется в активах компании в виде готовой продукции, незавершенного производства, остатков полуфабрикатов для собственного потребления, незавершенных объектов капитального строительства, нематериальных активов и т. п.. Другими словами, расходы — это уменьшение активов или увеличение обязательств, приводящее к уменьшению капитала, не связанному с распределением прибыли между акционерами.

Выплаты — это движение денежных средств, уплаченных за поставляемые ресурсы. Затраты и выплаты различаются на величину изменения запасов и кредиторской задолженности за рассматриваемый период.

Отметим, что все названные понятия следует разграничивать во избежание ряда широко распространенных ошибок в подходе к управлению затратами. К примеру, контроль расходов на основании информации из отчета о прибылях и убытках не является управлением затратами. При росте запасов готовой продукции и одновременном снижении продаж расходы по данным отчета о прибылях и убытках компании снижаются, а затраты увеличиваются. Однако менеджеры могут несвоевременно отреагировать на эту неблагоприятную ситуацию.

Смешение же терминов «затраты» и «выплаты» приводит к тому, что руководство предприятия пытается управлять затратами путем ограничения выплат кредиторам. Как правило, это влечет за собой увеличение стоимости ресурсов, используемых в производстве (объем затрат), при сохранении их объема, поскольку придется оплатить не только сами ресурсы, но и коммерческий кредит.

Управление затратами подразумевает целый комплекс мероприятий, направленных на снижение и контроль затрат. Процесс создания системы управления затратами на предприятии можно разбить на следующие этапы:

1. Установление связи между системами управления затратами и бюджетного управления.
2. Определение перспективных направлений снижения затрат.
3. Разработка плана мероприятий по снижению затрат.

Рассмотрим каждый из этих этапов более детально.

2. Установление связи между системами управления затратами и бюджетного управления

Опыт зарубежных компаний показывает, что управление затратами эффективно только при его жесткой увязке с системой бюджетирования. Внедрение на предприятии системы бюджетирования может расцениваться как первый шаг на пути к управлению затратами. При разработке бюджета предприятие ограничивает размер планируемых затрат и тем самым управляет ими. Бюджет компании можно составлять с использованием нормативов затрат (нормирование), а также путем жесткого ограничения затрат структурных подразделений и установления менеджментом компании лимитов (лимитирование). Как показывает практика, оптимальным является сочетание этих методов: лимитирование применяется к тем статьям затрат, для которых не установлены нормы (коммерческие и общехозяйственные расходы и т. д.). Вместе с тем успешно функционируют предприятия, использующие только нормирование или только лимитирование.

Необходимым условием увязки систем бюджетирования и управления затратами является наличие единого органа управления — бюджетного комитета. Для управления затратами наиболее целесообразно сформировать матричную структуру бюджетного комитета, когда каждая статья затрат контролируется как руководителем бюджетного центра, так и руководителем функционального центра Председателем бюджетного комитета является генеральный директор компании. Это позволяет руководству предприятия участвовать в управлении затратами и, что не менее важно, определять ответственных за использование ресурсов.

Управление затратами начинается с составления первого варианта бюджета компании. Если этот вариант не устраивает менеджмент компании или собственников, то запланированные статьи бюджета, в том числе и затратные, корректируются.

Перед руководителями подразделений, как правило, ставится задача выработать комплекс мероприятий, необходимых для снижения затрат до требуемого руководством уровня. Иными словами, они должны ответить на вопрос: что необходимо сделать для того, чтобы затраты не превышали заданную сумму. Как показывает практика, оптимизировать затраты в большинстве случаев можно путем проведения организационных изменений в компании. Однако порой для снижения затрат могут потребоваться и более кардинальные меры: смена оборудования на более производительное, внедрение энергосберегающих технологий и т. д.

2. Определение перспективных направлений снижения затрат

Для выявления затрат, которые могут быть сокращены, целесообразно использовать следующие виды анализа (или их сочетание):

* анализ структуры затрат;
* сравнительный анализ;
* анализ носителей затрат.
* Анализ структуры затрат

Для того чтобы проанализировать структуру затрат предприятия, применяют вертикальный, горизонтальный и трендовый анализ. С помощью вертикального анализа определяют структуру затрат: рассчитывают удельный вес каждой статьи затрат в общей сумме затрат предприятия и выделяют наиболее значимые статьи. Так, не стоит ожидать значительной экономии в результате сокращения статьи затрат, составляющей 1% от всех расходов предприятия.

По результатам вертикального анализа составляются диаграммы затрат с указанием доли каждой статьи в общих затратах компании.

В основе горизонтального анализа лежит сравнение каждой позиции по статьям затрат отчетности с предшествующим периодом (месяцем, кварталом, годом), то есть определяются отклонения показателей отчетного или планируемого периода от предшествующего.

После проведения вертикального и горизонтального анализа следует проанализировать тенденции изменения статей затрат, то есть провести трендовый анализ. Он позволяет определить возможные значения показателей в будущем, то есть спрогнозировать значения различных показателей (объем выручки, размер затрат и т. д.) при условии сохранения сложившейся динамики.

Сравнительный анализ

Этот анализ основан на сопоставлении наиболее значимых показателей компании с аналогичными показателями конкурентов или со среднеотраслевыми показателями. Он позволяет сделать выводы о конкурентоспособности предприятия, а также о наличии резервов снижения затрат. Отметим, что в условиях рынка довольно сложно получить данные о деятельности конкурентов, необходимые для проведения сравнительного анализа. Анализ структуры затрат и сравнительный анализ позволяют определить направления оптимизации затрат. Для принятия конкретных управленческих решений используется методика выявления и анализа носителей затрат.

Выявление и анализ носителей затрат

Носители затрат — это те факторы, которые оказывают непосредственное влияние на сумму затрат по той или иной статье. Все носители затрат можно условно разделить на три группы: конструкция производимого товара (что вы производите), технология производства (как вы производите и реализуете) и управление производством (как вы управляете компанией).

Рассмотрим, какие носители затрат можно выделить в каждой группе. Для анализа носителей затрат используют диагностические анкеты. Их могут разрабатывать как менеджеры, ответственные за разработку мероприятий по снижению затрат, так и сторонние консультанты. Анкетирование проводится среди сотрудников предприятия. Каждое структурное подразделение отвечает на те вопросы, решение которых находится в его компетенции.

Итак, с помощью анализа выявлены затраты, которые ежемесячно растут, а также затраты, занимающие основную долю в общих затратах компании, проведено сравнение значимых показателей компании с показателями конкурентов и, наконец, выявлены носители затрат, влияющие на их величину. Следующий шаг — разработка плана мероприятий по минимизации затрат.

3. Разработка плана мероприятий по снижению затрат

Данный план включает следующие положения:

* Наименование мероприятия.
* Направленность мероприятия (какая статья затрат будет оптимизирована).
* Факторы, оказывающие влияние на статью затрат (носители затрат).
* Суть мероприятия (решение по оптимизации затрат).
* Стоимость мероприятия.
* Эффект от проведения мероприятия.
* Лица, ответственные за выполнение мероприятия.
* Сроки реализации.

При разработке плана мероприятий по снижению затрат важно правильно назначить ответственных лиц за выполнение каждого мероприятия. Часто приходится сталкиваться с тем, что ответственными за управление затратами являются экономисты, финансисты и бухгалтеры. Это неверно. Ответственными за управление затратами должны быть менеджеры компании (начальники производственных подразделений, функциональные директора), поскольку только они владеют технологией, управляют производством и другими бизнес-процессами, принимают решения в рамках производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Роль финансово-экономической службы заключается в установлении правил игры: разработке классификаторов и справочников, внедрении управленческого учета и бюджетирования, а также предоставлении менеджерам информации для принятия решений. И самое главное — в управлении затратами должен быть заинтересован и участвовать генеральный директор компании — весь процесс управления затратами должен проходить под его руководством.

Заключение.

В заключение отметим, что недостаточно разработать мероприятия по снижению затрат. Зачастую нужно преодолеть сопротивление собственных сотрудников, которые считают, что не стоит дополнительно тратить силы еще и на этот процесс. Поэтому важно разработать положения по премированию сотрудников за снижение затрат.

К примеру, на одном из предприятий действует следующая система мотивации персонала. При выполнении разработанных мероприятий и снижении затрат по истечении отчетного периода подразделение получает в свое распоряжение 50% от сэкономленной суммы, при этом часть из полученной в распоряжение суммы идет на развитие (до 60%), а остальная часть используется в качестве материального стимулирования сотрудников.

Таким образом, если в снижении затрат будут заинтересованы и рядовые сотрудники, и топ-менеджеры компании, то управление издержками должно дать положительные результаты.

Список использованной литературы:

1. "Управление затратами на предприятии"/под ред. В.Г. Лебедева, Т.Г.Дроздова,, В.П.Кустарёва: С.-П., издательский дом "Бизнес-пресса", 2000, 265с.

2. Ктоляров С.А. "Управление затратами": С.-П., "Питер", 2001, 160с.

3. Кондратьев В. В. Реструктуризация управления компанией. – М.: ИНФРА-М, 2000.

4. Минаев Э. С. Управление производством и операциями. Гос. ун-т управления. Нац. фонд подготовки кадров. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 239 с.

5. Журнал «Финансовый директор» №11 за 2003 год, Молвинский А.Л., Кобенко А.Б.: Как разработать систему управления затратами