

## Литература

1 Мошенский, С. З. Рынок ценных бумаг: трансформационные процессы / С. З. Мошенский – М.: Экономика. – 2010. – 240 с.

2 Экономика инвестиционных фондов : монография / А. Е. Абрамов [и др.]; под общ. ред. А. Д. Радыгина. – М.: Дело. – 2015. – 720 с.

УДК 338.512:658.27:338.45

*А. С. Кучерова*

### **ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ В СФЕРЕ РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНОЙ ЛОГИСТИКИ НА ОАО «РЕЧИЦКИЙ МЕТИЗНЫЙ ЗАВОД»**

*В статье рассмотрены основные пути, требования и особенности системы управления затратами в сфере распределительной логистики на ОАО «Речицкий метизный завод». Выявлены проблемы, с которыми связан учет издержек в сфере распределительной логистики. Предложены мероприятия по усовершенствованию процесса управления затратами в ОАО «Речицкий метизный завод», а именно: совершенствование организационной структуры управления затратами и совершенствование методологии учета затрат.*

Конкурентоспособность организации на рынке достигается множеством способов, одним из которых являются низкие издержки, в том числе логистические. Каждый шаг по снижению расходов должен быть проанализирован с точки зрения влияния на текущие обороты и стратегию.

Логистические затраты входят в состав себестоимости готовой продукции и существенно влияют на ее цену, однако учету этой группы издержек в отечественной практике уделяется мало внимания, отсутствует системный подход к их выявлению, анализу и оптимизации. Причиной этого служит организация системы отечественного бухгалтерского учета. В классификации затрат, входящих в себестоимость, логистические издержки не сгруппированы, отдельные их составляющие учитываются на различных счетах бухгалтерского учета, что затрудняет их выделение и систематизацию.

Поэтому возникает реальная задача – модернизировать существующую в стране систему учета таким образом, чтобы она могла решать задачи, управленческого учета, в том числе по логистическим функциям. По оценке западных бухгалтеров, именно на постановку и ведение управленческой отчетности тратится до 90 % времени и ресурсов, в то время как на традиционную финансовую отчетность уходит только оставшаяся часть – 10 %.

Коренное отличие управленческой отчетности от финансовой состоит в том, что финансовая отчетность ориентируется на внешних пользователей информации (прежде всего – на налоговую инспекцию), а управленческая нацелена на внутренних пользователей (в первую очередь на руководителей организации и ее подразделений).

В международной практике перечень учитываемых статей расходов намного шире (например, возможно выделение затрат на процедуры заказов, на потребительский сервис и т. д.), но в рамках действующей системы отечественного бухгалтерского учета такое деление весьма затруднительно. Применяемая в настоящее время классификация затрат не позволяет выстроить структурированную классификацию логистических издержек, обеспечивающую их объективный учет, анализ и регулирование.

Выявление, анализ и учет логистических затрат должен быть систематическим и скоординированным. Логистическая служба должна заниматься направленным учетом логистических издержек, их калькулированием, отслеживанием динамики анализом их структуры, поиском путей оптимизации и снижения.

Таким образом, для организации эффективного управления логистическими издержками необходимо выполнять ряд требований к системе их учета: выделять затраты, возникающие в процессе реализации каждой логической функции; вести учёт издержек по логическим процессам для выявления специфических издержек, связанных с одним процессом, но возникающих в разных подразделениях; формировать информацию о наиболее значимых затратах; формировать информацию о характере взаимодействия наиболее значимых затрат друг с другом; определять изменения затрат, расходы, вызванные отказом от данного процесса;

При поиске путей снижения издержек необходимо проводить анализ как по элементам издержек (или калькуляционным статьям), так и по местам их возникновения. Например, снижение эксплуатационных расходов на использование транспортных средств может иметь место исходя из того, что наиболее эффективным средством управления эксплуатационными затратами является экономически обоснованный выбор подвижного состава, ибо все эксплуатационные расходы напрямую зависят от специфики техники (в том числе расходы на ввод в эксплуатацию; стоимость и частоту технического обслуживания (ТО) и ремонта; расходы на конструкционные изменения и переоборудование; расход топлива и смазочных материалов; вмененные издержки).

Подводя итог, сформулируем основные проблемы, связанные с учетом издержек в логистике: высокая доля затрат на операции, связанные с продвижением товарных и материальных ресурсов в сферах производства и обращения, в общем объеме издержек; постоянный, опережающий общий уровень инфляции, рост стоимости работ на большинстве из этих операций; отсутствие, в общем случае, при традиционно организованном учете критерия принятия решений по рациональной организации логистического процесса; резкий рост чувствительности логистических затрат к изменению качественных показателей работы логистических систем в области высокого качества их функционирования, характерной для конкурентных рынков.

Практически все промышленные предприятия являются исключительно материалоёмкими. Исходя из значительных объемов производства, даже небольшое сокращение затрат сырья и материалов на единицу продукции может дать ощутимый экономический эффект. Данная цель может быть достигнута только при условии существования эффективно налаженной системы учета и контроля затрат. Одним из вариантов решения данной, и не только, проблемы может стать смена концепции менеджмента. Предлагается переход к нелинейной концепции, например «Бережливое производство» (БП). Преимуществом данного метода является то, что система на 80 % состоит из организационных мер и лишь 20 % составляют инвестиции в технологию.

Бережливое производство представляет собой подход к управлению организацией, направленный на повышение качества работы за счет сокращения потерь. Этот подход распространяется на все аспекты деятельности – от проектирования и производства до сбыта продукции. Бережливое производство – логистическая концепция менеджмента, сфокусированная на оптимизации бизнес-процессов с максимальной ориентацией на рынок и с учётом мотивации каждого работника. Бережливое производство составляет основу новой философии менеджмента и является одной из форм нелинейного менеджмента.

Целями внедрения системы «Бережливое производство» являются: минимизация трудозатрат; минимизация сроков создания новой продукции; гарантия поставки продукции заказчику, максимальное качество при минимальной стоимости.

Основными инструментами системы «Бережливое производство» являются:

- визуализация и стандартизация рабочего места (5S);
- диагностика производственного процесса (VSM);
- управление потоками (TFM); снижение межоперационных запасов (Kanban);
- всеобщее обслуживание оборудования (TPM);
- технология быстрой переналадки (SMED);
- система встроенного качества (TQM) [1].

*Достоинством* системы является то, что высокая организованность процессов позволяет полностью избежать ненужных затрат и успешно конкурировать в условиях современного рынка.

*Недостатком* системы является невовлеченность персонала и сложности при проведении изменений в компании.

На исследуемое предприятие на данный момент не обладает достаточными ресурсами для проведения полноценной работы по внедрению предлагаемой концепции. Поэтому на первоначальном этапе предлагаю использовать альтернативные инструменты в рамках системы «Бережливое производство». В качестве таких инструментов будут выступать «Целевое планирование затрат» и «Операционно-ориентированный метод калькуляции себестоимости».

Концепция БП направлена на уменьшение семи видов потерь, которые частично ложатся и на себестоимость продукции: перепроизводство товаров, т. е. производство товаров, на которые еще не возник спрос; ожидание следующей производственной стадии; ненужная транспортировка; лишние этапы обработки, требующиеся из-за недостатка оборудования, несовершенства проекта, ненужной инициативы; наличие любых, кроме минимально необходимых, запасов; ненужные перемещения людей в ходе работы (в поисках деталей, инструментов); производство брака.

Для реализации концепции бережливого производства необходимо наладить эффективную аналитическую работу. На ОАО «Речицкий метизный завод» аналитикой традиционно занимается планово-экономический отдел. Однако данная работа является не приоритетной, и большая часть времени работы отдела приходится на решение текущих вопросов. В то же время, кроме анализа и констатации текущего положения дел в организации, должна проводиться непрерывная работа по улучшению экономической деятельности. Для реализации данной цели считаю необходимым организацию отдела контроллинга.

Информация, которую готовит служба контроллинга, предназначена для заместителя директора завода по экономике и реализации продукции, а также для директора. Считаю целесообразным подчинить ее напрямую заместителю директора завода по экономике и реализации продукции, т. к. ему непосредственно подчинен начальник планово-экономического отдела. Таким образом, начальник службы контроллинга получит достаточно высокий статус и независимость от начальников других финансово-экономических служб.

Именно данное подразделение будет «проводником» в процессе внедрения БП.

Типовыми задачами службы контроллинга являются:

- организация, координация и методическая поддержка процессов планирования и бюджетирования в организации;
- организация, координация и методическая поддержка системы учета затрат и доходов в организации.

Очевидно, что отдел, специализирующийся на управлении затратами, должен иметь современный методологический аппарат для выполнения своих задач. В связи с этим предлагается в качестве основного инструмента управления затратами использовать систему «targetcosting».

Целевое планирование затрат (TargetCosting) – средство управления затратами, применяемое для снижения любых затрат, связанных с продуктом в течение всего периода

его жизненного цикла, путем объединения усилий производственных, конструкторских, исследовательских, маркетинговых, экономических подразделений компании [2].

Для достижения цели снижения себестоимости необходимо иметь представление о реальном уровне затрат на производимую продукцию. Наиболее отвечающим целям мониторинга уровня себестоимости и определения избыточных затрат, является «Операционно-ориентированный метод калькуляции себестоимости» либо «Пооперационный метод».

Процесс расчета себестоимости производимой продукции (работ, услуг) с применением операционно-ориентированного метода предполагает калькуляцию затрат в три этапа.

На *первом* этапе стоимость косвенных затрат на предприятии переносится на ресурсы пропорционально выбранным драйверам затрат. На *втором* этапе разрабатывается структура операций, необходимых для создания продукции (работ, услуг). После этого стоимость ресурсов, рассчитанная на предыдущем этапе, переносится на операции пропорционально выбранным драйверам ресурсов. На *третьем* этапе стоимость операций поглощается объектами затрат пропорционально драйверам операций. Результатом этого является рассчитанная себестоимость объектов затрат, например продукции.

На основании данных о реальной себестоимости выпускаемой продукции организация может принимать решения об изменении товарного ассортимента, снижении цены и ликвидации канала сбыта.

Таким образом, пооперационный метод позволяет принимать обоснованные решения в отношении:

- снижения издержек (реальная картина издержек дает возможность точнее определять виды затрат, которые необходимо оптимизировать);
- ценовой политики (точное отнесение издержек на объекты калькуляции позволяет определить нижнюю границу цен, дальнейшее снижение которых ведет к убыточности продукта);
- товарно-ассортиментной политики (реальная себестоимость позволяет разработать программу действий по отношению к тому или иному продукту – снять с производства, оптимизировать издержки или поддерживать на текущем уровне);
- оценки стоимости операций (можно решить, целесообразно ли передавать те или иные операции подрядчикам или необходимо проводить организационные преобразования).

Сегодня существует множество программных решений, поддерживающих пооперационный метод. Для отдела контроллинга предлагается внедрение системы «ABIS.ABC». В основе функционирования конфигурации «1С – ВПП Анатех: ABIS.ABC Управленческий учет и расчет себестоимости» лежит применение метода ABC – результативного инструмента, позволяющего решать задачи экономии ресурсов, оптимизации затрат, повышения производительности бизнес-процессов, себестоимости продукции (услуг) и формирования аналитической отчетности для предприятий любого масштаба и сферы деятельности. Программная система «ABIS.ABC» позволяет создавать прикладные ABC-системы управленческого учета затрат, расчета производительности, себестоимости продукции (услуг) и формировать аналитическую отчетность для организаций любого масштаба и сферы деятельности [3].

Минимизация и сокращение затрат, связанных с хранением и контролем запасов на всем пути движения материального потока

Значительная доля экономического эффекта достигается за счет сокращения и минимизации затрат, связанных с хранением и контролем запасов на всем пути движения материального потока. По данным Европейской промышленной ассоциации, сквозной мониторинг материального потока обеспечивает сокращение материальных запасов на 30–70 % (по данным промышленной ассоциации США снижение запасов происходит в пределах 30–50 %).

По мнению автора, высокая значимость оптимизации запасов объясняется следующим:

- в общей структуре затрат на логистику расходы на содержание запасов составляют более 50 %, включая расходы на управленческий аппарат, а также потери от порчи или кражи товаров;
- большая часть оборотного капитала предприятий, как правило, отвлечена в запасы (от 10 до 50 % всех активов предприятий);
- в производстве расходы по содержанию запасов составляют до 25–30 % от общего объема затрат.

Сокращение запасов обеспечивается за счет высокой степени согласованности действий участников логистических процессов, повышения надежности поставок и рациональности распределения запасов, а также по ряду других причин.

По нашему мнению, немаловажная составляющая экономического эффекта образуется за счет сокращения времени прохождения товаров по логистической цепи. Сегодня в общих затратах времени, отводимых на складирование, производственные операции и доставку, затраты времени на собственно изготовление продукции составляют в среднем от 2 до 5 %. Таким образом, свыше 95 % времени оборота приходится на логистические операции. Сокращение этой составляющей позволяет ускорить оборачиваемость капитала, соответственно, увеличить прибыль, получаемую за единицу времени, снизить себестоимость продукции.

Экономический эффект возникает также от снижения транспортных расходов. Оптимизируются маршруты движения транспорта, согласуются графики, сокращаются холостые пробеги, улучшаются другие показатели использования транспорта. Логистический подход предполагает высокую степень согласованности участников товародвижения в области технической оснащенности грузоперерабатывающих систем. Применение однотипных средств механизации, одинаковой тары, использование аналогичных технологических приемов грузопереработки во всех звеньях логистической цепи позволяют сократить затраты ручного труда и соответствующие расходы на операции с грузом.

Таким образом, логистический подход при оптимизации управления материальными потоками открывает большие возможности для минимизации общих затрат в цепях поставок. Это приведет к уменьшению себестоимости конечного продукта и увеличению его привлекательности для клиента. В то же время, необходимо заметить, что область управления цепями поставок находится в стадии становления теоретической базы, что дает большой простор для проведения глубоких, всесторонних исследований в дальнейшем.

## Литература

1 Волкодавова, Е. В. Теоретические аспекты управления затратами на промышленных предприятиях в современных условиях / Е. В. Волкодавова, А. В. Егорова // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2011. – № 12 (86). – С. 18–23.

2 Еловой, И. А. Влияние процессов глобализации на развитие транспортно-логистической системы страны / И. А. Еловой, И. А. Лебедева // Вестн. Бел. гос. ун.-та трансп. Наука и транспорт. – 2008. – № 2. – С. 55–63.

3 Карминский, А. М. Информатизация бизнеса / А. М. Карминский, П. В. Нестеров. – М.: Финансы и статистика, 2009. – 377 с.

4 Бузукова, Е. А. Закупки и поставщики. Курс управления ассортиментом в рознице / Е. А. Бузукова ; под ред. С. В. Сысоевой. – СПб.: Питер, 2010. – 432 с.