

**ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ
ПУТЕМ ПРИМЕНЕНИЯ ИНСТРУМЕНТОВ КОНТРОЛЛИНГА
(НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЙ ЖКХ)**

М. В. Ласица

*Гомельский государственный технический университет
имени П. О. Сухого, Беларусь*

Научный руководитель Р. А. Лизакова

В условиях рыночной экономики коммерческий успех любого предприятия во многом зависит от правильно выбранной стратегии в области управления затратами.

Понимание затрат как действенного рычага экономического управления приобрело в последнее время особое значение. Связано это с тем, что лидерство по издержкам представляет собой признанный способ победы в конкурентной борьбе, что позволяет создать условия и предпосылки для долгосрочной и перспективной деятельности. Соответственно повышение качества принимаемых управленческих решений в области целенаправленного воздействия на затраты имеет стратегическое значение. Однако возникает проблема создания на предприятии эффективной системы управления затратами, способной увязать имеющуюся управленческую информацию в единое целое в рамках отдельно взятой организации. Очевидно, что при построении подобной системы необходимо отказаться от традиционных принципов и методов управления, что и может быть осуществлено за счет построения в организации контроллинга как системы поддержки принятия управленческих решений.

Важно отметить, что к процессу управления затратами необходимо подходить с точки зрения системных позиций. В данном случае системный подход предполагает, во-первых, рассмотрение самой системы управления затратами как единого целого, со своими законами развития. Во-вторых, возможность расчленения системы на подсистемы. Очевидно, что каждая подсистема воздействует как на всю систему в целом, так и на отдельные ее элементы, тогда создается возможность вскрыть закономерности и связи подсистем, их соотношение и субординацию, дать не только качественные, но и количественные оценки.

В целом можно выделить следующие основополагающие позиции системного подхода к управлению затратами:

- динамичность системы управления затратами;
- взаимодействия и взаимозависимости явлений и элементов системы;
- комплексность;
- целостность;
- иерархичность;
- принцип главного звена.

На современном этапе экономического развития проблема оптимизации системы управления затратами приобретает для предприятий жилищно-коммунального хозяйства особую актуальность ввиду высокой степени зависимости подобных организаций от внешних источников финансирования производственно-хозяйственной деятельности. В частности, имеет место существенная разница между фактическими затратами предприятий жилищно-коммунального хозяйства и тарифами, выставляемыми населению за оказанные услуги; при этом тарифная разница покрывается в виде дотаций со стороны государства.

На основании всего вышеизложенного типичными представителями отрасли жилищно-коммунального хозяйства могут быть названы предприятия, оказывающие

услуги по отоплению и горячему водоснабжению, в частности, Речицкое коммунальное унитарное предприятие «Теплосеть». Причем это связано не только с высоким уровнем зависимости результата производственно-хозяйственной деятельности организации от величины бюджетных ассигнований, но и значительной степенью влияния на прибыльность организации колебаний цен на энергоносители, используемых для производства тепловой энергии. Соответственно необходим поиск внутренних резервов субъекта хозяйствования, позволяющих снизить высокую степень зависимости от факторов внешней среды, а именно оптимизация системы управления затратами.

Комплексный анализ позволил выявить ряд слабых сторон имеющейся системы управления затратами на КУП «Теплосеть». В частности, целостная функция управления затратами представляет собой громоздкие, многоэтапные, сложные и несогласованные процессы, разрозненные между различными подразделениями. Причем на предприятии имеет место система сводного учета затрат, но с точки зрения управления затратами, производство теплоэнергии с использованием различных видов топлива требует построения адекватной системы учета, основанной на первичном учете затрат по местам возникновения (котельные), предполагающей дальнейшие расчеты себестоимости одной Гкал тепловой энергии по группам котельных, разделенных по признаку используемого топлива. Очевидно также, что на КУП «Теплосеть» существует объективная необходимость в использовании прогрессивного аналитического инструментария, позволяющего оперативно определять результаты производственно-хозяйственной деятельности, основные направления работы в области повышения эффективности затрат, оптимизации соотношения переменных и постоянных затрат, а также степень финансовой прочности.

Поэтому может быть предложен ряд мер, направленных на повышение эффективности системы управления затратами Речицкого КУП «Теплосеть» и связанные с применением инструментов контроллинга как системы поддержки принятия управленческих решений.

Первое мероприятие - «Организация службы контроллинга на КУП «Теплосеть» г. Речица». Суть данного мероприятия состоит в организации на КУП «Теплосеть» службы контроллинга как самостоятельного подразделения, равноправного с другими функциональными службами организации. Целью данного мероприятия является оптимизация движения потоков управленческой информации, что обеспечит высокую оперативность и точность получения аналитических данных о производственно-хозяйственной деятельности организации. Тогда за счет интеграции разнородной управленческой информации на КУП «Теплосеть» появится возможность проводить более глубокий анализ структуры затрат, это также позволит перейти к учету затрат по центрам ответственности и позволит повысить качество принимаемых решений в области управления затратами. Кроме того, как показывает практика, при внедрении службы контроллинга на предприятиях значительно снижаются расходы материальных ресурсов за счет ужесточения контроля за их использованием на каждом участке производства и назначения ответственных лиц.

Второе мероприятие - «Контролинг затрат по местам возникновения и ступенчатый анализ сумм покрытия». Суть данного мероприятия состоит в организации системы учета затрат по местам их возникновения, т. е. по отдельным котельным, а затем группировать информацию о затратах по котельным по признаку потребляемого в процессе производства топлива, что позволит исчислять себестоимость одной Гкал тепловой энергии, вырабатываемой на различных видах топлива. Также предлагается использовать при анализе затрат базовый инструмент контрол-

линга - анализ сумм покрытия. Причем предлагается использовать ступенчатый анализ, т. е. выделять несколько уровней условно-постоянных затрат. Использование при анализе затрат сумм покрытия позволит определить поэтапные цели покрытия, а также выявить узкие места как производства, так и самой системы управления затратами в целом.

Как показал анализ, котельные, работающие на мазуте и печном бытовом топливе, являются узким местом производства. Для котельных, работающих на ПБТ, исчисленная сумма покрытия первого порядка отрицательная величина, а для котельных на мазуте наименьшая в расчете на одну Гкал среди всех групп котельных. Значит, по данным котельным не покрываются даже первичные производственные затраты, связанные с потреблением топлива и электроэнергии на технологические нужды. Поэтому может быть рекомендован перевод этих котельных на другой вид топлива путем переустановки котлоагрегатов, требующих использования другого, более экономичного вида топлива.

Очевидно для категории котельных, работающих на дровах и мазуте, наблюдается явное завышение расходов на оплату труда по сравнению с аналогичными затратами по группе котельных на газе. Поэтому целесообразным является использование дров в качестве основного топливного ресурса только по котельным большой производительности, что позволит снизить удельные затраты на оплату труда, но не вызовет значительный рост переменных затрат ввиду относительной дешевизны используемого ресурса.

В 2008 г. прибыль была получена только по группе котельных, работающих на газе в размере 2575 млн руб. Причем на долю данной группы котельных приходится порядка 85,6 % всей реализации, а себестоимость одной Гкал тепловой энергии на 7482 руб. ниже средней себестоимости по предприятию в целом.

Третье мероприятие - «Повышение эффективности управления затратами путем применения CVP-анализа». Анализ соотношения «затраты-объем-прибыль» (Cost-Volume-Profit) является одним из мощных аналитических инструментов в рамках контроллингового контура. Суть анализа сводится к установлению величин в точке безубыточности, определению запаса финансовой устойчивости и производственного левереджа. Посредством такого анализа можно лучше оценить возможности получения прибыли и становятся очевидными гарантии безубыточности предприятия.

В частности, анализ показал, что в 2008 г. по основному виду деятельности КУП «Теплосеть» была получена прибыль в размере 984627 тыс. руб. Однако подобные результаты были достигнуты за счет своевременного поступления бюджетных ассигнований, поэтому существует острая необходимость в активизации в организации деятельности по достижению безубыточности производства за счет внутренних резервов и переходу из зоны убытков в зону прибыли. Ввиду значительной доли затрат по топливу на производственные нужды в общей сумме затрат организации были предложены следующие энергосберегающие мероприятия: перевод котельных, работающих с использованием мазута, на сжигание природного газа, общий экономический эффект, от внедрения которого на пяти котельных составит 4168,5 млн руб.; перевод котельных, работающих с использованием печного бытового топлива, на местные виды топлива, общий экономический эффект, от внедрения которого на двух котельных составит 44,6 млн руб.; реконструкция тепловых сетей с использованием предварительно изолированных труб, общий экономический эффект, от внедрения которого при замене 3410 м теплотрассы составит 164,0 млн руб.

Проведение энергосберегающих мероприятий приведет к увеличению запаса финансовой прочности до величины 5131429 тыс. руб. и обеспечит рентабельность продаж в размере 9 %. При этом значение величины производственного левереджа будет таковым, что при возможном снижении выручки предприятия на 1 % прогнозируемая прибыль сократится на 6,08 %.

Таким образом, применение на практике предложенных мер по совершенствованию системы управления затратами КУП «Теплосеть» путем применения инструментов контроллинга позволит предприятию существенно повлиять на результат своей производственно-хозяйственной деятельности.