Губейдулина, Ольга Николаевна. Оптимизация затрат как фактор финансовой устойчивости промышленного предприятия : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.10 / Губейдулина Ольга Николаевна; [Место защиты: Рос. акад. предпринимательства].- Москва, 2011.- 150 с.: ил. РГБ ОД, 61 11-8/1866

**Содержание к диссертации**

Введение

**Глава 1 Теоретические основы экономико-управленческих методов оптимизации затрат промышленных предприятий**

1.1. Сущность затрат как экономической категории 11

1.2. Анализ современных экономико-управленческих методов оптимизации затрат промышленного предприятия как фактор финансовой устойчивости 31

1.3. Сравнительная характеристика существующих принципов оптимизации затрат используемых в системе управления устойчивостью промышленных предприятий 39

**Глава 2. Методологические основы финансовой устойчивости в системе управления затрат промышленного предприятия**

2.1. Современные проблемы финансовой устойчивости и развития промышленных предприятий в РФ 48

2.2. Методологические особенности финансовой устойчивости в системе управления затрат промышленных предприятий 60

2.3. Обоснование концептуальных особенностей методологии качественного управления затрат промышленных предприятий как фактор их финансовой устойчивости 72

**Глава 3. Совершенствование методов оптимизации затрат в системе управления промышленных предприятий с позиции финансовой устойчивости**

3.1. Реализация системного подхода при построении стратегии оптимизации затрат 84

3.2. Разработка модели оценки финансовой устойчивости для промышленного предприятия 103

3.3. Совершенствование методов оптимизации затрат на основе диагностики качественного управления промышленных предприятий 113

Заключение 135

Список литературы 142

**Введение к работе**

**Актуальность темы исследования.**В настоящее время проблема качественного управления затратами промышленных предприятий стоит весьма остро. Достаточно сказать, что пройдя эволюционный этап развития от простейших ручных форм учета запасов и производственных мощностей до современных автоматизированных методов на основе использования компьютеров, современная система управления затрат продолжает нуждаться в постоянной модернизации. Современная экономика диктует совершенно иное представление о менеджменте промышленных предприятий, в связи с чем возникает необходимость научного и практического переосмысления стратегических проблем связанных с совершенствованием методов управления финансовой устойчивостью.

Совершенно очевидно, что залогом выживаемости и финансовой стабильности промышленного предприятия служит его устойчивость. На устойчивость предприятия оказывают влияние различные факторы: положение предприятия на товарном рынке; производство и выпуск продукции, пользующейся спросом; его потенциал в деловом сотрудничестве; степень зависимости от внешних кредиторов и инвесторов; наличие неплатежеспособных дебиторов; эффективность хозяйственных и финансовых операций и т. п.

Финансовая устойчивость является отражением стабильного превышения прибыли над затратами, обеспечивает свободное маневрирование денежными средствами предприятия и путем эффективного их использования способствует бесперебойному процессу промышленного производства и реализации продукции.

Экономический кризис, последствия которого успели ощутить на себе все участники рынка показал, что рациональное управление затратами, а также экономное распределение собственных ресурсов - является гарантом финансовой устойчивости. Недостаточная финансовая устойчивость может привести к неплатежеспособности предприятия, увеличению затрат и отсутствию у него

средств для развития производства, а избыточная - препятствовать развитию, отягощая затраты предприятия излишними запасами и резервами. Таким образом, отсутствие или избыточность финансовой устойчивости предприятия оказывает прямое влияние на затраты и как следствие ведет к корректировке всего финансового результата деятельности предприятия.

Вместе с тем, на сегодняшний день ощущается недостаточность методологической базы, на основе которой было бы возможно оценить финансовую устойчивость с учетом влияния текущих затрат. Существующие западные методики, не могут быть применены на практике отечественными предприятиями, поскольку нуждаются в последующей адаптации. Кроме того, отечественные методы оценки позволяют выявлять влияние затрат на устойчивость только на основе данных финансовой отчетности (формализованных данных), в то время как неформализованные данные (качество менеджмента, организационной структуры, уровень управленческого и производственного персонала предприятия, наличие системы бюджетирования) не учитываются, и, соответственно, не оказывают влияния на общую оценку устойчивости предприятия.

На наш взгляд, уровень затрат предприятия должен оцениваться через призму формализованных и неформализованных данных, поскольку и те и другие оказывают непосредственное влияние на общую деятельность промышленного предприятия и в конечном счете на его устойчивость. Таким образом, необходимость совершенствования отечественных методов оценки финансовой устойчивости и их научного обоснования предопределило тему и актуальность настоящего исследования.

**Степень разработанности проблемы.**Исследование вопросов финансовой устойчивости предприятий проводилось автором на основе обобщения результатов научных исследований таких зарубежных ученых, как: Альтман Е., Бетге Й., Дракер П., Кистнер К., Сигел Д., Спрингейт Г., Фостер Дж., Хорнген Ч., Шим Д. и ряда других.

Актуальные вопросы, связанные с управлением и планированием затрат, оказывающих влияние на устойчивость предприятия нашли свое отражение в

трудах отечественных ученых, таких как: Адамов Н.А., Андреева Л.В., Балабанов И.Т., Бердников В.В., Владимиров В.Б., Власова В.М., Володин А.А., Вруб-левский Н.Д., Грачев А.В., Гусева А.В., Дик В.В., Дроздова Т.Г., Дыбаль СВ., Жарковская Е. П., Жилкина А.Н., Журавкова И.В., Индукаев В.П., Карпова Т.П., Ковалев В.В., Коробкова З.В., Котляров С.А., Краюхин Г.А., Крутик А.Б., Крылов Э.И., Кустарев В.П., Ланцова О.Г., Ластовецкий В.Е., Лебедев В.Г., Левин B.C., Лысенко Д.В., Любушин Н.П., Макаренко М.В., Макарьева В.И., Маркарьян Э.А., Махалина О.М., Мельник М.В., Пермкин Б.В., Попова Т.Д., Романовский М.В., Савицкая Г.В., Сергеев И.В., Соколовская Г.А., Стоянова Е.С., Титов В.В., Хайкин М.М., Чечевицына Л.Н., Шеремет А.Д., Шохин В.И. и

др.

Вместе с тем, изучение трудов указанных авторов показало, что до настоящего времени основные методологические и прикладные проблемы разработки методов устойчивости посредством оптимизации затрат для принятия эффективных управленческих решений, оказались за рамками системных исследований. А уже существующие научные разработки не адаптированы к практике хозяйственной деятельности промышленных предприятий в посткризисный период, что, несомненно, оказывает огромное влияние на развитие экономической среды в целом.

**Цель и задачи исследования.**Цель диссертационного исследования заключается в разработке и совершенствовании методов обеспечения финансовой устойчивости промышленного предприятия посредством оптимизации затрат на основе учёта внешних и внутренних факторов.

**Достижение поставленной цели обусловило решение и постановку следующих задач:**

провести анализ современных экономико-управленческих методов оптимизации затрат и оценки стратегических подходов вупрашениигр)мьііішенньшпредприятиеям; - разработать методику качественного управления промышленным предприятием, обеспечивающую оптимизацию затрат экономического субъекта в процессе его взаимодействия с внутренней и внешней средой;

обосновать стратегию оптимизации затрат в целях совершенствования организационно-экономического механизма промышленного предприятия;

разработать модель оценки финансовой устойчивости промышленного предприятия и провести ее последующую апробацию, доказав возможность практического использования;

разработать алгоритм диагностики качественного управления промышленными предприятиями с целью предотвращения непредвиденных затрат и возникновения кризисных явлений в их текущей деятельности.

**Объектом исследования**выступает система оптимизации затрат промышленного предприятия как фактора ее финансовой устойчивости.

**Предметом исследования**являются организационно-экономические отношения, возникающие в процессе оптимизации затрат промышленного предприятия и обеспечения его финансовой устойчивости.

**Теоретической и методологической основой диссертационного исследования**послужили научные труды и разработки отечественных и зарубежных ученых, посвященные проблемам управления финансами и финансовой устойчивости предприятия, управленческого учета и финансового анализа, оптимизации затрат предприятия и системного анализа принятия решений.

В ходе исследования и обоснования теоретических положений использовались общенаучные методы познания, включающие экономико-математические методы, а также методы системного , структурного, факторного и сравнительного анализа и др.

Эмпирической базой доказательности концептуальных положений явились законодательные и нормативно-правовые акты Российской Федерации, статистические и информационные материалы Федеральной службы государственной статистики РФ, Министерства финансов РФ, Министерства экономического развития и торговли РФ, прогнозные расчеты и программы социально-экономического развития, подготовленные правительственными органами страны. Публикации в научных и периодических изданиях, а также материалы, находящиеся в свободном доступе в сети Интернет.

Это позволило обеспечить надежность научно-методического инструментария, научную доказательность основных положений и выводов диссертации.

**Научная новизна диссертационной работы**заключается в разработке и совершенствовании методов обеспечения финансовой устойчивости промышленного предприятия посредством оптимизации затрат на основе инновационного инструментария.

**Основные научные результаты, полученные лично автором, обладающие научной новизной и выносимые на защиту, заключаются в следующем:**

1. Уточнено содержание понятия «затраты», которое, по мнению автора, в отличие от общеизвестных определений, следует рассматривать как выраженные в денежной форме ресурсы предприятия, израсходованные в связи с регенерацией производственной деятельности. При этом установлено, что оптимизация затрат предприятия связана непосредственно с качеством его управления и оказывает влияние на его финансовую устойчивость.
2. На основе сравнительной оценки применяемых в настоящее время методов оптимизации затрат предприятия, установлено, что наиболее целесообразно для этой цели использовать метод декомпозиции, позволяющий учитывать внутренние и внешние факторы, влияющие на его финансовую устойчивость.
3. Доказана необходимость разработки комплексной методики качественного управления промышленным предприятием, основу которой должны составить: стратегия оптимизации затрат предприятия, модель оценки его финансовой устойчивости и алгоритм диагностики системы управления.
4. Обоснована сущность стратегии оптимизации затрат предприятия, основная задача которой - контроллинг управления затратами основных бизнес-процессов. А основной результат применения - существенное повышение эффективности промышленного предприятия и высвобождение денежных ресурсов для дальнейшее развития предприятия и повышения его конкурентоспособности на внутреннем и внешнем рынках.
5. Разработана модель оценки финансовой устойчивости промышлен-

ного предприятия на основе метода декомпозиции и проведена ее практическая апробация на промышленном предприятии. Доказано, что использование данной модели позволяет не только выявить и оптимизировать затраты предприятия, связанные с его основной деятельностью, но и дифференцировать бизнес-процессы на отдельные критерии, выстроить функциональную взаимосвязь бизнес-процессов предприятия с внешней и внутренней средой.

6. Разработан алгоритм диагностики качественного управления промышленным предприятием, сущность которого заключается в предупреждении негативных тенденций в области управления или оптимизации затратами, позволяющего своевременно реагировать на изменяющиеся условия внешней и внутренней среды, обеспечивая тем самым реализацию стратегических планов промышленного предприятия.

**Теоретическая значимость**диссертационного исследования определяется актуальностью рассмотренных в диссертационной работе проблем и степенью обоснования содержащихся в ней положений, выводов и рекомендаций. Представленные теоретические выводы и предложения, а также предложенный в исследовании подход к совершенствованию методов обеспечения финансовой устойчивости промышленного предприятия на основе оптимизации ее затрат, могут послужить базой для дальнейших теоретических и практических разработок в данной области.

**Практическая значимость**исследования заключается в том что разработанные практические рекомендации по совершенствованию методов обеспечения финансовой устойчивости направлены на повышение эффективности функционирования российских промышленных предприятий.

Материалы диссертации могут быть использованы в российских экономических вузах при преподавании дисциплин «Финансовый и стратегический менеджмент», «Управленческий анализ», «Финансы предприятий», а также при чтении спецкурсов по проблемам повышения качества финансового и стратегического менеджмента, управления затратами и результатами на промышленных предприятиях РФ.

**Область исследования**соответствует требованиям Паспорта ВАК Минобрна-уки РФ по специальности 08.00.10 - финансы, денежное обращение и кредит, а именно : п. 3.9 «Направления регулирования корпоративных финансов, оптимизация структуры финансовых ресурсов предприятий реального сектора экономики» п. 3.11 «Исследование внутренних и внешних факторов, влияющих на финансовую устойчивость предприятий и корпораций», п. 3.13 «Теория, методология, методика финансового планирования на уровне хозяйствующих субъектов».

**Апробация результатов диссертационного исследования.**

Научные и практические результаты выполненной работы прошли апробацию в деятельности ряда промышленных предприятий, учреждений высшего профессионального образования, что подтверждено справками о внедрении. Полученные теоретические, методические и практические результаты обсуждались на научно-практических конференциях. Ряд положений апробированы в учебном процессе Российской Академии предпринимательства и филиале ВЗФЭИ в г. Калуга при подготовке специалистов финансово-экономической сферы.

Публикации. По теме диссертации опубликовано 9 научных статей, общим объемом 2,9 п. л.

**Структура работы.**Работа состоит из введения, трех глав, 9 параграфов, заключения, списка использованной литературы, включающего 104 наименования, 23 таблиц, 17 рисунков.

## Анализ современных экономико-управленческих методов оптимизации затрат промышленного предприятия как фактор финансовой устойчивости

Управление затратами представляет собой не только процесс воздействия на расходы предприятия, но и совокупность субъектов, осуществляющих эту деятельность. Именно люди, участвующие в процессе управления, должны отвечать за целесообразность возникновения того или иного вида расходов. Таким образом, субъективный фактор, занимает немаловажную роль в управлении затратами. Осознание этого факта привело к тому, что в зарубежных странах появился принципиально новый подход к анализу, контролю и регулированию затрат. Приверженцы этого подхода обращали большее внимание на исследование социальных и поведенческих аспектов в проблеме управления затратами.

Данный метод получил название «Метод управления затратами по центрам ответственности». В то время как другие методы рассматривают проблематику планирования количественным способом, управление по центрам ответственности связано с вопросами вовлеченности менеджмента в данный процесс. Такая система измеряет (оценивает) соответствие достигнутого уровня издержек запланированному по каждому центру ответственности.

Можно дать следующее определение центра ответственности - это структурный элемент предприятия, его экономический субъект, в пределах которого менеджер несет ответственность за исполнение перечня показателей, определяемых центральным аппаратом управления. Администрация хозяйствующего субъекта сама решает, в каком разрезе классифицировать затраты, насколько детализировать места их возникновения и как увязать с центрами ответственности. С другой стороны, центр ответственности осуществляет контроль за затратами по многим местам возникновения при условии, если затраты в них формируются под влиянием данного центра ответственности. В основе формирования центров ответственности хозяйствующего субъекта должны лежать следующие принципы [79]: 1. в каждом центре ответственности должен быть показатель для измерения объема деятельности и база для распределения накладных расходов; 2. во главе каждого центра ответственности должно находиться лицо, ответственное за уровень затрат; 3. степень детализации затрат должна быть достаточной для проведения анализа, но не избыточной. В противном случае положительный эффект от внедрения данной системы может быть полностью перекрыт отрицательным эффектом вследствие значительного роста трудоемкости ведения учета и возникшими в связи с этим затратами. Поскольку разделение хозяйствующего субъекта на центры ответственности сильно влияет на мотивацию руководителей соответствующих центров, то необходимо учитывать социально-психологические факторы. По критериям уровня полномочий руководителей подразделений в рамках существующей на предприятии организационной структуры все центры ответственности можно классифицировать следующим образом: а) Центр управленческих затрат - это подразделение, руководитель которого в рамках выделенного бюджета ответственен за обеспечение наилучшего уровня услуг. Этот тип, как правило, наиболее приемлем для административных департаментов предприятия (функциональных служб), где трудно поддаются измерению как затраты, так и результаты. В этом случае используются нестандартные методы контроля и стимулирования, такие как: оценка работы, бюджетирование на нулевом базисе и целевое управление. б) Центр нормативных затрат - это подразделение, в котором руководитель ответственен за достижение нормативного (планового) уровня затрат по выпуску продукции, работ, услуг. Нормативы, как правило, охватывают сферы прямых затрат труда, прямых затрат сырья и материалов и переменные накладные расходы. Эффективность деятельности такого подразделения измеряется размером позитивных или негативных отклонений фактического уровня затрат от планового (нормативного). Как правило, это наиболее подходящая схема для производственных подразделений (цехов). Специфическим центром нормативных затрат является служба снабжения, которая контролирует заготовительные цены в рамках установленного физического объема и структуры закупок. в) Центр доходов - это подразделения, руководители которых в рамках выделенного бюджета ответственны за максимизацию дохода от продаж. При этом, как правило, они не имеют полномочий ни по дополнительному (сверх бюджета) расходу средств для привлечения дополнительных ресурсов, ни по варьированию ценами реализации с целью максимизации прибыли. Типичным примером подобного центра ответственности на предприятии является служба маркетинга и сбыта. г) Центр прибыли - этот центр ответственности отличается от предыдущего расширением полномочий руководителя. Здесь он имеет право варьировать затратами и ценами реализации с целью максимизации прибыли от операций. Примером такого рода центра ответственности может служить хозрасчетное производственное подразделение, выделенное на отдельный баланс. Однако здесь в полномочия менеджера еще не включаются решения в области капитальных затрат (инвестиций). д) Центр инвестиций - здесь, в добавление к предыдущему пункту, при оценке эффективности управления затратами включается процент на задействованный капитал. Центры инвестиций имеют право определять политику в сфере капитальных и долгосрочных финансовых вложений в достаточно широких пределах. В реальной практике работы предприятий часто встречаются подразделения со статусом смешанного центра ответственности, которые сочетают в себе признаки двух или нескольких классических центров ответственности [83]. Чаще всего данный метод управления затратами применяется на крупных промышленных предприятиях. Необходимым условием для его успешного функционирования является наличие эффективной системы материального стимулирования.

## Методологические особенности финансовой устойчивости в системе управления затрат промышленных предприятий

Исследование методологических особенностей финансовой устойчивости в системе управления затрат промышленных предприятий, предполагает проведение анализа вопросов эффективного использования ресурсов предприятия.

В современных условиях перед промышленными предприятиями РФ все более остро встает проблема эффективного использования ресурсов. По мере развития конкуренции на рынке норма прибыли снижается до 10 — 15 процентов. В этих условиях все большую роль играет совершенствование управления затратами предприятия.

Процесс создания продукции на предприятии связан с вовлечением в него различных экономических ресурсов. Ресурсы представляют собой определенные экономические возможности: средства производства, которые могут быть задействованы для создания благ; условия производства продукции; предметы труда. Все они существуют до начала экономической деятельности и определяют возможность создавать продукцию в определенных масштабах [62]. Для создания продукции задействуются не все, а лишь отдельные экономические ресурсы в определенных объемах. Этот объем обычно выражают через категорию «затраты». Следовательно, повышение эффективности использования ресурсов предприятия происходит в результате совершенствования процесса управления затратами.

В современной экономической литературе представлено большое количество публикаций, посвященных вопросам содержания, организации, совершенствования управления затратами [24,53,35]. Затраты следует рассматривать как трансформируемые в результат экономической деятельности ресурсы. Результатом является созданное благо, которое признается рынком и имеет стоимостную оценку. В стоимостной оценке можно выделить две составляющие [57]: стоимость всего товара, выражающуюся категориями «поступления», «выручка от реализации»; стоимостную оценку потребленных ресурсов, в современном понимании выражающуюся категорией «расходы» — затраты, признанные рынком как ресурсы, необходимые с точки зрения рыночной оценки для производства товаров. Взаимосвязь категорий «ресурсы», «затраты», «расходы» состоит в том, что ресурсы — это потенциальное состояние (возможности, которые могут быть задействованы в процессе создания благ); расходы - это реализованные возможности производства; затраты — переходное состояние от возможностей к их воплощению [61]. Именно воздействие на затраты определяет степень успешности и рациональности использования ресурсов, следовательно, определяет уровень эффективности использования ресурсов. Поскольку категорию «затраты» следует рассматривать, по крайней мере, в двух аспектах — во-первых, как процесс и, во-вторых, как стоимостную оценку потребления ресурсов, то представляется целесообразным уточнить содержание понятия «управление затратами». Важной проблемой в сфере управления затратами является отсутствие единого подхода к толкованию термина «управление затратами». Предлагаемые в экономической литературе дефиниции часто основаны на том, что управление затратами сводится к какому-либо одному аспекту управления предприятием — контролю, планированию, бюджетированию, стратегическому управлению и учету. С нашей точки зрения, управление затратами необходимо рассматривать как составную часть управления активами предприятия и понимать под этим умение сокращать использование ресурсов и увеличивать отдачу от них. Таким образом, мы считаем, что для осуществления оперативного управления затратами необходимо: знание того, где, когда и в каких объемах расходуются ресурсы предприятия; прогнозирование того, где, для чего и в каких объемах необходимы дополнительные финансовые ресурсы; умение обеспечить максимально высокий уровень отдачи от использования ресурсов. Система оперативного управления оборотными активами предприятия должна быть ориентирована на сокращение издержек и повышение эффективности использования ресурсов. Применительно к промышленным предприятиям, в течение продолжительного периода времени как в теоретических исследованиях, так и в практической деятельности, экономисты часто связывали управление затратами с такими категориями, как «калькуляция», «бухгалтерский учет», «управленческий учет» [68]. Однако учет дает лишь информацию о состоянии затрат предприятия. Какой бы метод ни использовался, он не влияет на затратообразующие факторы. Например, принятие решения типа «Необходимо снизить затраты на запасные части на 5 процентов» не раскрывает механизма реализации этого принципа с технической точки зрения. Именно в сфере осуществления затрат кроются резервы их снижения. Куда бы ни относила те или иные затраты бухгалтерия, каким бы способом ни распределялись косвенные затраты, в результате этой деятельности совокупность затрат останется неизменной. Выбор способа учета и распределения затрат не позволяет говорить о том, что в результате этой деятельности происходит управление затратами предприятия. С нашей точки зрения, управление затратами должно осуществляться в процессе принятия решения о привлечении определенных ресурсов и в момент фактического осуществления затрат, когда может быть учтено действие затратообразующих факторов.

В процессе включения тех или иных затрат в состав себестоимости, а также в процессе определения прибыльности бизнеса управлять затратами становится уже поздно. «Автомашина, если потребляет определенное количество топлива, то, куда бы Вы ни отнесли эти затраты, она все равно будет потреблять столько же. От перестановки мест слагаемых (отнесение затрат на изделие, процессы, подразделения, виды деятельности и так далее) сумма не меняется» [46].

Если рассматривать затраты как процесс преобразования ресурсов в блага, то управление затратами представляет собой целенаправленную деятельность менеджмента предприятия, направленную на преобразование экономических ресурсов в конечный результат производства в соответствии с целями деятельности хозяйствующего субъекта.

## Обоснование концептуальных особенностей методологии качественного управления затрат промышленных предприятий как фактор их финансовой устойчивости

Исследование концептуальных особенностей методологии качественного управления затратами промышленного предприятия, на наш взгляд, необходимо начать с рассмотрения критериев зависимости оценки деятельности промышленного предприятия от параметров производственного процесса.

Основной проблемой моделирования процесса жизнедеятельности промышленного предприятия является построение критериев оценки затрат в виде функциональной зависимости от параметров производства. Для этого изменения каждого параметра необходимо свести в статистические данные по динамике каждого показателя и критерия оценки работы промышленного предприятия и конкурентов. На практике, составляются многомерные матрицы статистических данных и известными методами теории функционального анализа и теории вероятности определяются искомые аналитические зависимости. В качестве измеряющей величины, возможно использовать перечень коэффициентов и критериев оценки финансовой деятельности [13, с.145-146].

Без профессиональной ориентации и данных исследований, невозможно найти критерии оценки и что особенно важно невозможно проанализировать данный объект, так как любой анализ проводится на базе сравнения с какими-либо показателями [22]. Пример в строительстве - показатель отслеживания списания материалов на данный объект по известным нормам, начиная от получения материалов со склада до сдачи объектов в эксплуатацию. Другой пример в бухгалтерии - отслеживание поступлений наличных и безналичных денег. Эти показатели можно свести к стоимостным, что означает, сколько предприятие теряет в денежной оценке, не полностью эффективно используя методы управления затратами, или сколько выигрывает.

Критерии оценки затрат должны быть связаны с факторами, необходимыми для формирования долгосрочного успеха, - ключевыми движущими факторами бизнеса. Наряду с разумно составленным набором критериев оценки эффективности, ключом к успеху является отбор тех критериев, которые являются отражением ключевых факторов успеха.

Критерии оценки должны основываться на событиях прошлого, настоящего и будущего, чтобы представлять картину во всех трех измерениях. Оценка эффективности недавних событий может оказаться критичной для любой организации. Показатели прошлого и настоящего периода — самое простое, чем можно оперировать, поскольку всегда есть информация подобного рода. Критерии будущих событий помогают предугадать успех развития промышленного предприятия на более долгий срок [17,с.ЗЗ].

Критерии оценки должны быть разработаны на всех организационных уровнях, начиная с высшего менеджмента и заканчивая обслуживающим персоналом. Они должны меняться или корректироваться в соответствии с изменениями, как внешней среды, так и внешней стратегии. Для критериев оценки необходимо установить целевые или контрольные значения, базирующиеся на серьезном исследовании, а не случайным образом выбранных числах [20, с.ЗО]. После оценки конкретного промышленного предприятия на предмет его экономической устойчивости, менеджерами всех рангов планируются определенные усилия по устранению слабых мест. Эти усилия направлены на получение прогнозируемого результата за данный промежуток времени -фактор времени (сезонные колебания спада объема реализации продукции). Фактор времени может приобретать значение критерия, т.е. оцениваться и иметь форму количественной величины. Как, например: - качество продукции оценивается скоростью увеличения объема продаж в месяц; - в производстве - технологический цикл изготовления равен определенному количеству времени. В качестве экспериментов для уменьшения времени изготовления разрабатыватываюся варианты технологии с уменьшением времени производства. - оценка результата труда кадровой группы через время реагирования на сигнал (импульс), кадровый потенциал [19]. Многочисленные показатели могут быть сгруппированы в единый индекс для представления достоверной обобщенной оценки эффективности производственного процесса. Объединение многочисленных показателей в единый индекс - прекрасный способ консолидации и упрощения бухгалтерской и управленческой отчетности. Подобная практика агрегирования данных в единый показатель рискованна в только том случае, когда обобщенная статистика скрывает некие внутренние тенденции, которые видны только с помощью дополнительных показателей. Желание упростить базу данных не должно приводить к потере необходимой степени детализации информации. В результате можно не выявить области, требующие вмешательства пока они не увеличат свой объем и будут влиять на сводный индекс. Логика решений такова, что ни один человек не в состоянии отслеживать и контролировать десятки переменных, мысленно отсеивая ненужные данные, концентрируясь только на самых главных [33].

## Разработка модели оценки финансовой устойчивости для промышленного предприятия

Предложенный нами способ классификации затрат по признаку их полезности отличается от существующих, использующих этот же принцип, подходов к систематизации затрат тем, что деление затрат на полезные и бесполезные ориентировано на процессный подход к менеджменту качества. При этом мы считаем, что полезные затраты не являются синонимом затрат на соответствие. Последний вид затрат достаточно широко применяется в исследованиях, посвященных вопросам классификации затрат.

Полезные затраты шире затрат на соответствие, поскольку подразумевают затраты, обеспечивающие не только соответствие установленным требованиям к качеству производимой продукции, но и нормальное, стабильное функционирование процессов в системе менеджмента качества, оцениваемое по критериям этих процессов [44].

Предложенный нами способ классификации затрат, позволяет достаточно полно и достоверно учитывать все виды этих затрат на промышленном предприятии; выделять приоритетные направления расходования ресурсов на цели управления качеством; вырабатывать наилучшие управленческие решения по формированию состава затрат в требуемом субъекту хозяйствования направлении в рамках процессного подхода к менеджменту качества.

Сочетание процессного и функционального подходов к управлению качеством позволяет рассматривать менеджмент качества не только как серию непрерывных управленческих процедур (процессов), но и как совокупность взаимосвязанных функций управления, реализуемых в рамках каждого процесса. В составе наиболее общих и важных функций управления качеством (планирование, организация, координация, мотивация и др.) чрезвычайно важную роль играет контроль — вид управленческой деятельности, основной задачей которого является количественная и качественная оценка результатов работы исследуемого объекта [37].

В хозяйственной практике применяются разнообразные виды контроля, различающиеся по целевому предназначению, значимости, степени охвата контролируемых объектов. Так, в управлении качеством используют такие основные виды контроля, как: технологический контроль, административный контроль, мониторинг, аудит, ревизия. Методами контроля всех видов выступают: выявление отклонений; определение причин отклонений; разработка мероприятий, направленных на ликвидацию отклонений. В свою очередь, все методы контроля реализуются посредством соответствующих инструментов, к числу которых относится наблюдение, измерение, сравнение, испытание, учет, анализ [35].

В деятельности современного промышленного предприятия по управлению качеством важнейшим объектом контроля выступают затраты. Особая значимость контроля затрат обусловлена тем, что именно он создает условия деятельности предприятия, при соблюдении которых возможно достижение поставленных целей в области качества. Контроль затрат позволяет разрабатывать стратегию и тактику оптимального распределения ресурсов в интересах улучшения качества продукции, выявлять стоимость отдельных ошибок при производстве продукции и обеспечении требуемого уровня ее качества, оценивать эффективность и определять направления совершенствования системы управления качеством в целом.

Контроль затрат основан на понимании того, что затраты постоянно стремятся отклоняться от их плановых значений, что вызывает необходимость принятия мер по возврату их величины, структуры и т. п. в исходное состояние. Поэтому контроль затрат нужно осуществлять с позиций их динамики и неизбежно возникающих при этом отклонений в соответствии с объективными особенностями функционирования промышленных предприятий. Кроме того, выявление отклонений величины затрат должно сопровождаться применением таких инструментов их анализа, которые позволили бы полно и достоверно выявлять причины отклонений, назначать адекватные им корректирующие мероприятия [19].

Контроллинг выступает инструментом контроля затрат, позволяющим совершенствовать анализ отклонений в управлении затратами и принимаемые на его основе управленческие решения в целях оптимизации состава и структуры этих затрат.

Анализ отклонений, применяемый в контроллинге, представлен совокупностью разнообразных направлений: во-первых, выявление абсолютных и относительных отклонений по стоимостным параметрам, параметрам организационной структуры, по временным параметрам, по допустимым пределам, по влиянию на прибыль; во-вторых, определение вида отклонений (структурных, селективных, кумулятивных, временных); в-третьих, выявление причин отклонений (контролируемых и неконтролируемых). Все указанные направления анализа реализуются посредством методов сравнительного, структурного, функционального, системного, экономико-статистического анализа [77,82].

Применение контроллинга как инструмента анализа отклонений по критериям процесса позволяет повышать результативность контроля как в пределах каждого отдельного процесса, так и в рамках процессного подхода к управлению затратами промышленного предприятия в целом.

Рассматривая контроллинг затрат с позиций системного подхода, его можно определить как целостную систему элементов, а также коммуникаций между ними, обеспечивающих разработку управленческих решений, направленных на оптимизацию затрат.

В этой связи, на наш взгляд, система контроллинга затрат должна включать в себя алгоритм, структуру, процесс и технику контроллинга затрат. Алгоритм контроллинга затрат предусматривает цели, принципы, функции, методы контроллинга указанных затрат. Процесс контроллинга затрат представляет собой совокупность коммуникаций между бизнес-процессами предприятия, разработку и реализацию управленческих решений в области затрат и их информационное обеспечение. Структура контроллинга затрат подразумевает организационную и функциональную структуру управления затратами, совокупность организационных отношений. Техника контроллинга затрат состоит из компьютерного и организационного обеспечения и соответствующего - ему документооборота. Указанные подсистемы контроллинга затрат интегрируются в едином информационном пространстве, в значительной степени определяя эффективность функционирования механизма управления затратами на предприятии [69].

Традиционный механизм управления затратами включает планирование затрат; расходование запланированных ресурсов на цели достижения требуемого уровня качества и определение фактических значений затрат; сравнение планируемых и фактических значений затрат, выявление отклонений; при наличии отклонений - принятие мер по их ликвидации.

Усовершенствованный механизм управления затратами на промышленном предприятии на основе контроллинга предусматривает в своем составе новый блок - «Контроллинг затрат» (рис.9), который позволяет анализировать величину отклонений затрат и находить резервы их ликвидации в рамках проводимого на предприятии контроля.