

Радчук А.П., к. т. н., доцент,
УО «Брестский государственный технический университет».
г. Брест, Республика Беларусь
apradchuk@mail.ru

ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ КАК ФАКТОР ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ СТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

На современном этапе развития строительной отрасли республики отмечается рост внедрения новых строительных технологий возведения объектов, использование энергосберегающих материалов. Достаточно много инновационных предложений в области охраны окружающей среды, утилизации строительного и бытового мусора. Одним из приоритетных направлений внедрения инноваций является разработка проектов и возведение энергосберегающих объектов, с автономным обеспечением теплом и электроэнергией. Активно внедряются разработки по рекуперации внутреннего тепла, использованию экологически чистых и безопасных для здоровья людей строительных материалов и изделий. В тоже время инновацией в строительстве можно считать такой нововведение, дает экономический эффект. То есть инновации должны не только обеспечивать энергоэффективность зданий, ускорять и упрощать процесс строительства, но и снижать себестоимость строительно-монтажных работ, уменьшать эксплуатационные расходы.

Анализ показывает, что существуют большие резервы в области организации строительного производства, управления, подготовки принятию управленческих решений в условиях, когда меняется спрос, цены, а используемые мощности и ресурсы часто ограничены. Изучение работы структур управления некоторых строительных организаций показывает, что инновационный продукт в области управления и организации выполнения работ бывает не востребован в силу того, что работники не были к ним готовы. Эта причина часто является основной из-за которой нововведения, в т.ч. в управлении, пробиваются с трудом.

Успешное развитие любого строительного предприятия, организации зависит от совокупности действия многих факторов, в числе которых — снижение себестоимости производства, повышение производительности труда, улучшение качества, повышение мотивации персонала, использование современных методов управления. Чтобы достичь поставленных целей нужны умелые, опытные, авторитетные и креативно мыслящие руководители.

Сегодня качества руководителя должны проявляться в умении интегрировать усилия всех участников управленческого и производственного процессов, обеспечивать постоянный и надёжный контроль, быть приверженным качеству труда и нововведениям.

На рынке производителей ситуация постоянно меняется, особенно это касается предприятий строительной отрасли. Последнее десятилетие со стабильной рыночной конъюнктурой дало возможность обеспечить стабильный рост производства на многих предприятиях, ёмкость рынка, платёжеспособность заказчика, спрос позволили это сделать. В то же время это, в свою очередь, сформировало у руководителей организаций уверенность в эффективности своего управления. Кроме этого у некоторых руководителей были большие надежды на безусловную поддержку со стороны государства (например в виде льготных кредитов, госзакупок и др.) В последние 2–3 года положение на рынке сильно изменилась, уменьшился спрос, снизилась платёжеспособность населения и юридических лиц, возросла конкуренция. Негативно это повлияло на предприятия строительной отрасли. Если спрос на жильё остаётся высоким и строительство жилых домов продолжается, хотя цены снизились на 20–30%, то строительство объектов промышленного, социально-культурного, гражданского значения уменьшилось достаточно сильно. В сложных экономических условиях обеспечить жизнеспособность предприятия, его рентабельность возможно за счёт снижения себестоимости продукции, грамотного планирования объектов производства и продаж с учётом конъюнктуры рынка. В этой связи возрастает роль управленческих решений, позволяющих максимально учитывать влияние факторов внешней и внутренней среды.

Автору этих строк, в последнее годы, пришлось провести множество семинаров- тренингов с руководителями предприятий, экономических служб, различных отраслей по проблемам управления затратами, принятию управленческих решений в условиях ограниченного спроса и ресурсов, расчёту безубыточности производства продукции и др. Проводимые семинары, тренинги показали, что большинство руководителей не используют в своей управленческой деятельности такой инструмент, как управленческий учёт, часто решения принятые интуитивно основывались только на производственном опыте. Во многих случаях, при вложении средств расчёта окупаемости затрат не проводится, недооценивается маркетинговая информация о ёмкости рынка, эластичности спроса, конъюнктуре цен и т. д., не рассчитываются эффективность вложений при многономенклатурном производстве в условиях низкого спроса или ограниченных ресурсов. В итоге не эффективно принимаемые решения часто приводят к значительным потерям, увеличению запасов нереализованной продукции, недополучение запланированной прибыли. Многие потерь можно было избежать, используя современные инструменты управленческого учёта, финансового менеджмента.

Негативные явления, происходящие в экономике, вызванные, прежде всего внешними факторами, выявили проблему недостаточной квалификации руководящих кадров предприятий, их неспособность эффективно принимать решения с учётом возникающих рисков. Многие руководители, вышедшие из числа производственников, как правило, учитывают, прежде всего, внутренние факторы, в то же время интересы потребителей, конъюнктуру рынка, действия конкурентов уходит из поля зрения. В связи с этим увеличивается роль экономических служб. Информация о финансовых потоках, затратах, которую осуществляют бухгалтерские службы в настоящее время недостаточно и, в первую очередь, из-за того, что учёт ведётся за прошлый период времени. Ведя учёт на хозяйственную единицу в целом по общепринятым стандартам, по фиксированным

периодам бухгалтерия не владеет и соответственно не может предоставить необходимую информацию для принятия важных, как стратегических, так и оперативных решений. Одновременно всё это приводит к неэффективному управлению затратами, как следствие денежные средства расходуются нерационально, цены на продукцию завышаются, ресурсы при производстве распределяются неэффективно и рентабельность предприятия в целом, так и по видам деятельности падает.

В основе при подготовке и обработке необходимой информации о фактических затратах, последствиях управленческих решений должна стать организационная структура. Грамотно разработанная структура позволит осуществлять контроль над затратами и их группировкой по центрам затрат. Одновременно необходимо автоматизировать систему обработки документации, кодирование всех необходимых документов.

В силу того, что строительные организации в большинстве случаев выполняют строительство одновременно нескольких объектов, а строительное предприятие ведет производство большого ассортимента материалов, изделий, конструкций, то требуется проведение сравнительного анализа составляющих портфеля продукции. Для проведения расширенного анализа предприятия прежде всего необходимо разделить все затраты на переменные и постоянные (условно переменные, условно постоянные). В дальнейшем необходимо:

- Определить переменные затраты на каждый объект, либо вид выпускаемой продукции;
- Определить маржинальную прибыль по объекту (продукту);
- Вычислить общую маржинальную прибыль;
- Провести сравнение общей маржинальной прибыли объектов (продукции) с общими постоянными затратами;
- Изучение возможности увеличения маржинальной прибыли по каждому объекту и уменьшения постоянных затрат;
- Проведение анализа рентабельности по объектам (продуктам).

При принятии управленческих решений расширенный анализ целесообразно проводить по представленной схеме.

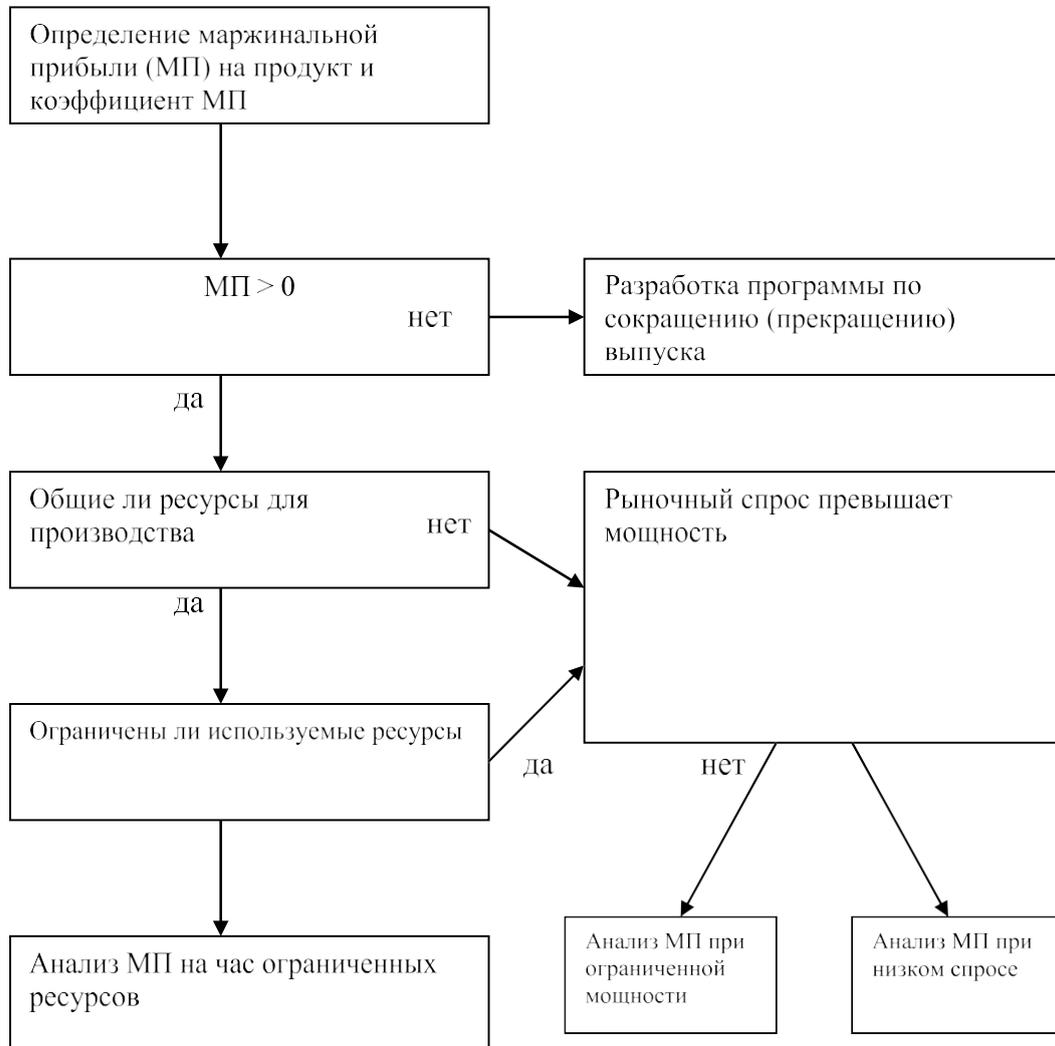


Рисунок 1. Последовательность проведения расширенного анализа

С целью обеспечения точного учёта затрат, которые относятся к производству единицы конкретного продукта, целесообразно внедрить модель маржинального калькулирования (калькулирование по переменным затратам). Такой метод определения себестоимости позволит отслеживать, как меняется себестоимость при уменьшении или увеличении объёмов производства, а это в свою очередь, даёт возможность получить своевременную и достоверную информацию для

принятия управленческих решений относительно объемов выпуска. Система калькулирования по переменным затратам позволяет выявить взаимосвязь затрат, объемов производства и получаемой прибыли.

Известно, что существует четыре направления, позволяющие увеличить прибыль, это увеличение цены, снижения переменных затрат, снижение постоянных затрат и увеличение объемов продаж.

Решения об увеличении цен или изменении объемов производства принимаются по рекомендациям службы маркетинга на основе анализа конъюнктуры рынка и это не сказывается непосредственно на затратах. В то же время в нынешних условиях низкой платёжеспособности, высокой конкуренции увеличить цену и объем продаж очень проблематично. В то же время анализ работы строительного-монтажных организаций показывает, что в отношении снижения затрат есть существенные резервы. Фотографии рабочего времени показали, что доля непроизводительных затрат (ожидание, исправление брака, несвоевременные поставки материалов и т. д.) по отдельным объектам достигали 40 %.

Исследование изменения прибыли от влияния четырех факторов (цена, объемы продаж, переменные и постоянные затраты) в различных строительных организациях показало, что наибольшее влияние на увеличение прибыли оказывает цена. В то же время об увеличении цены в условиях низкой платежеспособности, высокой конкуренции, и как следствие невысокого спроса не может быть и речи. Вторым по значимости фактором выступают переменные затраты. Таким образом уменьшение непроизводственных затрат, энергоёмкости и материалоемкости продукции, повышение производительности труда позволяет резко увеличить прибыль. Например, снижение переменных затрат на 10 % при операционном рычаге равным 5 позволяет увеличить прибыль более чем в два раза, в то же время эффект от снижения постоянных затрат, увеличение объемов продаж намного ниже.

В строительных организациях, предприятиях стройиндустрии, занимающихся производством строительных конструкций, материалов и изделий практически не используются в управленческой и финансовой деятельности такие показатели как коэффициент маржинальной прибыли, маржинальная прибыль на машино- и человеко-час, уравнение безубыточности при многономенклатурном производстве и др. В условиях, когда часто возникают производственные ситуации, связанные с недостатком ресурсов, ограниченным спросом, недогрузкой производственных мощностей финансовым службам следует производить соответствующие расчёты относительно объемов производства, рентабельности видов продуктов, определить предпочтение при распределении денежных средств.

Для расширенного анализа многопрофильного предприятия, в виду большого ассортимента продукции по нашему мнению следует проводить сравнительный анализ всех составляющих портфеля продукции. С этой целью необходимо определить переменные затраты по всем видам продукции отдельно рассчитать маржинальную прибыль для каждого продукта, произвести сравнение общей маржинальной прибыли (в т. ч. по группам) с постоянными затратами. Проводя сравнительный анализ, целесообразно проводить поиск возможности увеличения маржинальной прибыли и уменьшение постоянных затрат.

Использование таких инструментов управленческого учета, финансового менеджмента, может в значительной степени повысить эффективность работы предприятия, уменьшить возможные риски, в том числе при разработке и внедрении инноваций как при строительстве, так и при производстве конструкций и материалов.

Литература и источники:

1. Радчук, А.П., Герасимчук, В.Г. Грамотное управление затратами — залог повышения эффективности строительных организаций. Сборник статей международной конференции. Брестский государственный технический университет. 2016
2. Друри, К. Управленческий и производственный учёт. — М.: ЮНИТИ, 2012.
3. Лис, А.В. Грамотное управление — залог эффективной работы предприятия. Проблемы управления. Научно-практический журнал — № 2 (59), 2016
4. Куган, С.Ф., Радчук, А.П. Некоторые подходы к принятию управленческих решений по обеспечению ресурсосбережения. Актуальные научно-технические и экономические проблемы сохранения среды обитания. Материалы международной конференции (Брестский государственный технический университет, — Брест, 2016.
5. Радчук, А.П., Куган, С.Ф. Управленческий учёт, как инструмент ресурсосбережения. Сборник статей международной конференции. Брестский государственный технический университет. — Брест, 2014.

Хвисевич Н.Ю., м. э. н., аспирант
УО «Брестский государственный технический университет».
г. Брест, Республика Беларусь
natkordik@mail.ru

РАЗРАБОТКА МАТЕМАТИЧЕСКОЙ МОДЕЛИ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Рыночные отношения на сегодняшний день требуют от специалистов умения ставить и выполнять, реализовывать намеченные цели и планы, уплотнять свой рабочий день, усвоить методы самоорганизации и самоуправления, чтобы научиться результативному использованию своего времени. Это можно достичь, научившись работать в рациональном режиме, не учитывая разнообразных человеческих радостей, сберегая своё здоровье. Помимо этого, идет трансформация всей совокупности производственных отношений, включая и социально-психологические аспекты. Отношения между руководителем и подчиненным, взаимоотношения внутри коллектива превращаются в категорию экономическую. Ведь от их состояния во многом будет определяться эффективность деятельности предприятия в целом и его отдельных подразделений, а это в конечном результате, и формирует их стабильность и выживаемость в современных и очень сложных условиях. Именно поэтому так важно знать диапазон изменений характеристик людей, ведь данные изменения