

УДК 658.5.012.7
UDC 658.5.012.7

УПРАВЛЕНИЕ ДОХОДАМИ И РАСХОДАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

MANAGING THE COMPANY'S REVENUE AND EXPENSES

Короткевич Л.М., Миланович Д.Ю.
Korotkevich L.M., Milanovich D.Yu.

Белорусский национальный технический университет
Belarusian National Technical University

Аннотация. В докладе рассмотрена взаимосвязь расходов и доходов предприятия, предложена модель управления расходами предприятия с использованием современных подходов в управлении производством, кадрово-организационной политике и управлении затратами.

Summary. The report examines the relationship between expenses and income of the enterprise, suggests a model for managing expenses of the enterprise using modern approaches in production management, personnel and organizational policy and cost management.

Доходы предприятия – приток денежных средств и материальных активов, а также уменьшение денежных обязательств в течение определенного периода.

Расходы предприятия – расходы на проектирование (разработку) новых видов продукции, производство, реализацию продукции и управление всей деятельностью предприятия.

При управлении доходами и расходами следует использовать системный подход.

Доходы и расходы предприятия следует рассматривать как целостный объект, включающий в себя взаимосвязанные и взаимообусловленные элементы.

Получение определенной величины дохода обусловлено соответствующими расходами.

Решая задачу оптимизации доходов и расходов, необходимо учитывать специфику формирования расходов на каждом этапе хозяйственной деятельности предприятия.

В современной динамичной внешней среде предприятия решающую роль играют не внешние, а внутренние преимущества предприятия.

Правильно сформированная политика управления расходами позволяет предприятию создать необходимый запас прочности и повысить свою эффективность, что способствует усилению способности к защите рыночных интересов, а также получению большего дохода при прочих равных условиях.

Для построения эффективной модели управления расходами необходим поиск и анализ современных методов, приемов, технологий и инструментов на каждом этапе функционирования предприятия:

- планирования;
- проектирования и разработки;
- производства;
- учета и контроля;
- ценообразования;
- кадрового и организационного обеспечения.

На рис. 1 представлена модель управления расходами с использованием современных инструментов в организации и обеспечении функционирования предприятия.



Рис. 1. Модель управления расходами с использованием современных инструментов в организации и обеспечении функционирования предприятия

Моделирование и регламентирование бизнес-процессов предприятия улучшает «прозрачность» всей управленческой системы и позволяет ее быстро адаптировать к постоянно меняющимся условиям внешней среды.

Agile-набор идей и принципов гибкого управления, на основе которых существуют методика Scrum, Kanban. Ключевая особенность такого подхода – создание проекта (продукта) в несколько циклов, в конце каждого цикла виден конкретный результат, который позволяет понять, по какому

пути следует двигаться дальше. Такой гибкий процесс корректировок позволяет оценить и снизить производственные риски в будущем, соответственно избежав необоснованных расходов.

Бережливое производство (Leanproduction) – подход к управлению производством и ресурсами, направленный на повышение качества работы за счет сокращения потерь.

Согласно концепции бережливого производства существует семь видов потерь, которые представляют собой действия, не приносящие ценности конечному потребителю: транспортировка, запасы, лишнее движение, ожидание, перепроизводство, избыточная обработка, бракованная продукция.

Устранение потерь позволяет повысить использование ресурсов и снизить себестоимость продукции, в том числе в результате сокращения производственного цикла.

Основные инструменты и подходы бережливого производства: just-in-time (точно в срок), кайдзен, правило 5S, канбан, андон, SMED, Poke. Использование сочетаний инструментов дает более существенный результат.

Инструменты бережливого производства позволяют «вытягивать» из ресурсов предприятия только необходимое, что позволяет сокращать расходы при одновременном улучшении потребительского качества.

Управление затратами – организация эффективного процесса планирования, учета и контроля формирования затрат.

Одним из важных аспектов управления затратами является выбор метода управления.

В таблице 1 приведен сравнительный анализ основных методов.

Метод ABC является одним из самых объективных и используется часто как самостоятельно, так и в комбинации с другими методами.

Таблица 1 – Характеристика методов управления затратами

Standartcosting	Directcosting	Targetcosting	ABC-costing
1	2	3	4
управление затратами на основе их нормирования и анализа отклонений	учет себестоимости только по переменным затратам. Отнесение постоянных затрат всем составом на финансовый результат	формирование себестоимости исходя из планируемой цены и ожидаемой прибыльности	формирование себестоимости по процессам и операциям (источникам формирования затрат) всей деятельности предприятия
Достоинства			
простота технологичной ведения учета;	управление прибылью продукцией на основе	контроль затрат еще на стадии разработки продукции;	обоснованность отнесения косвенных расходов

1	2	3	4
наглядность отклонений фактических затрат; обеспечение стабильности себестоимости продукции; контроль производственного процесса	маржинальной доходности; решение задачи выбора собственного производства или закупки на стороне; позволяет проводить анализ рентабельности отдельных видов продукции, определять оптимальную программу выпуска и реализации	возможность определения целевых затрат производства новых видов продукции; ориентация на потребности рынка и клиента	на конкретный продукт; объективность оценки деятельности подразделений формирование полной и достоверной информации при принятии управленческих решений
Недостатки			
применяемость только для периодически повторяемых затрат; зависимость от качества формирования нормативной базы; отсутствия возможности нормирования отдельных видов затрат	отсутствие однозначности в определении категории переменных и постоянных затрат; недостаточное внимание к анализу возникновения постоянных затрат	возможное отсутствие технической возможности у предприятия обеспечить себестоимость необходимого уровня; преимущественное использование для новых видов продукции	сложность и трудоемкость организации учета; наличие специального дорогостоящего программного обеспечения
Область применения			
на предприятиях с массовым производством	при производстве продукции с наибольшим удельным весом переменных затрат	высоко конкурентные рынки автомобилестроения, машиностроения, электроники с производством широкого ассортимента продукции мелкими сериями	предприятия с многоассортиментным и высокотехнологичным производством; на предприятиях-холдингах

Комплексное использование и применение современных инструментов и методов во всех областях функционирования предприятия позволяет:

- обладать полной объективной информацией при принятии управленческих решений;
- быть динамичными в условиях быстро меняющейся внешней среды;
- оптимизировать расходы на всех уровнях;
- увеличить конкурентные преимущества во внешней среде с соответственным ростом доходов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Рэй Гаррисон. Управленческий учет / Рэй Гаррисон, Эрик Норин, – 2012. – 1024 с.

2. Джеймс Вумек. Бережливое производство / Джеймс Вумек, Дэниел Джонс. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 472 с.

УДК 005.6 (470.345)

UDC 005.6 (470.345)

ОПТИМИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРОЦЕССА НА ОСНОВЕ АНАЛИЗА КАРТЫ ПОТОКА СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ

OPTIMIZATION OF THE PRODUCTION PROCESS BASED ON THE ANALYSIS OF THE VALUE STREAM MAP

Костюкевич Е.Н., Кашлей Ф.Ф.
Kostyukevich E.N., Kashley F.F.

Белорусский национальный технический университета
Belarusian National Technical University

Аннотация. В статье выявляются причины низкой эффективности типового потока и даются рекомендации по устранению этих причин. Приводится описание целевого состояния потока создания ценности на основе разработки карты потока создания ценности (КПСЦ), а также особенности методов ТРИЗ.

Summary. The article identifies the reasons for the low efficiency of the standard current and provides recommendations for eliminating these causes. A description of the target state of the value stream based on the development of the value stream map (CPSC), as well as features of TRIZ methods, is given.

Опыт многих зарубежных промышленных предприятий показывает, что формирование и оптимизация цепочки создания ценности выпускаемой продукции для потребителя может сейчас рассматриваться как приоритетное направление развития и совершенствования деятельности любой современной организации. В основе этого подхода лежит анализ добавленной ценности – анализ каждого отдельного действия бизнес-процесса для определения его ценности для конечного потребителя. Анализ текущего состояния и описание целевого состояния потока создания ценности проводят на основе разработки карты потока создания ценности (КПСЦ).