

## ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ЭНЕРГЕТИКИ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

**Н.А. Самосюк**

Белорусский национальный технический  
университет, Минск, Республика Беларусь

В данной статье рассмотрена система управления затратами на предприятии. Изучены структура и динамика затрат РУП «Облэнерго». Предложено провести реструктуризацию энергетических предприятий Республики Беларусь на соответствующие центры ответственности и места возникновения затрат. Данное мероприятие позволит получать информацию, которая будет способствовать принятию оперативных, тактических и стратегических решений для регулирования хозяйственных процессов, изыскания внутренних резервов и повышению эффективности деятельности предприятия.

**Ключевые слова:** энергосбережение, энергетика, затраты, система управления затратами.

## FEATURES OF FORMATION OF THE COST MANAGEMENT SYSTEM AT THE ENTERPRISES OF POWER OF THE REPUBLIC OF BELARUS

**N.A. Samasiuk**

Belarusian National Technical University,  
Minsk, Republic of Belarus

In this article the cost management system at the enterprise is considered. The structure and dynamics of expenses of RUP Oblenergo is studied. It is offered to carry out restructuring of the power enterprises of Republic of Belarus on the relevant centers of responsibility and the place of emergence of expenses. This action will allow to obtain information which will promote adoption of operational, tactical and strategic decisions, for regulation of economic processes, research of internal reserves and to increase in efficiency of activity of the enterprise.

**Keywords:** energy saving, power industry, cost, cost management system.

Повышение конкурентоспособности экономики, обеспечение энергетической безопасности и энергетической независимости за счет повышения энергоэффективности и увеличения использования собственных топливно-энергетических ресурсов (ТЭР), в том числе и возобновляемых источников энергии (ВИЭ), является приоритетным направлением страны.

Однако энергоёмкость ВВП Республики Беларусь остается в 1,5 раза выше, чем в среднем в странах Организации экономического сотрудничества и развития, и в 1,2 раза выше мирового среднего уровня этого показателя. Ежегодная реализация в 2011–2015 гг. региональных и отраслевых программ энергосбережения позволила обеспечить в Белорусской энергетической системе устойчивую тенденцию к снижению удельного расхода условного топлива на отпуск электроэнергии с 268,9 г у.т./кВт·ч в 2010 г. до 235,5 г у.т./кВт·ч в 2015 г. Это было достигнуто за счет ввода в эксплуатацию высокоэффективного энергетического оборудования и наращивания комбинированного производства электрической и тепловой энергии, являющегося одним из наиболее эффективных направлений использования топлива [1].

Проведя анализ энергетического баланса Республики Беларусь, можно сделать следующий вывод, что наблюдается тенденция к уменьшению потребления электро- и тепловой энергии (рис. 1) [2].

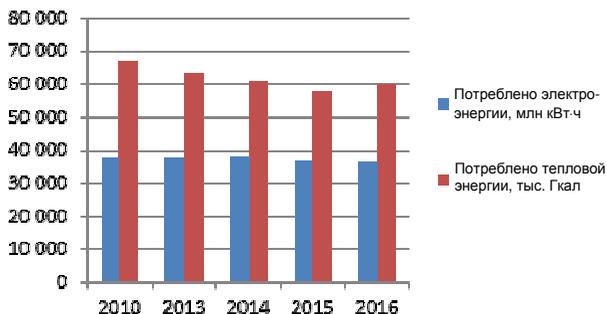


Рис. 1. Динамика потребления электро- и тепловой энергии за 2010–2016 гг.

Но, несмотря на снижение показателей потребления энергии в республике, экономия ТЭР в результате реализации энергосберегающих мероприятий в 2011–2015 гг. составила 7,79 млн т у.т. при задании 7,1–8,85 млн т у.т. Полученные результаты позволяют говорить о том, что в Республике Беларусь существует резерв по снижению расходов ТЭР. Поэтому на предприятиях энергетики Республики Беларусь остро встает вопрос эффективного управления затратами.

Система управления затратами на производство и реализацию продукции как составная часть системы управления деятельностью предприятия должна быть подчинена задаче достижения стратегической цели – обеспечение устойчивого и эффективного развития деятельности предприятия [6].

Эффективное управление затратами предполагает построение на предприятии системы обеспечения этого управления, которое, опираясь на использование современных методов планирования, нормирования, бюджетирования, учета и анализа затрат, позволяет принимать эффективные управленческие решения. Центральное место в решении этой проблемы связано с разработкой научно-обоснованной системы управления затратами на производство и реализацию продукции и определения условий эффективного применения. Комплексная система управления затратами обеспечивает взаимосвязанные действия по рациональному использованию материальных, трудовых, финансовых и других ресурсов на постоянной основе [3].

В современной теории управления затратами выделяют две основные группы инструментов. К первой можно отнести стратегические меры, направленные на оптимизацию затрат, такие как реструктуризация деятельности организации, выделение непрофильных активов и видов деятельности, поглощение конкурентов, поставщиков и тому подобное. Во вторую группу относят механизмы регулярного управления затратами. Механизм управления затратами состоит из следующих этапов, перед каждым из которых стоят определенные задачи:

- 1) определение цели и критериев управления;
- 2) планирование;
- 3) организация;
- 4) мотивация;
- 5) контроль.

Таким образом, система управления затратами на энергетическом предприятии с учётом распределения функциональных обязанностей между отделами включает в себя:

- 1) разработку (принятие) решений (прогнозирование и планирование: планово-экономический отдел);
- 2) реализацию решений (организация – заместитель директора по экономике и финансам; координация и регулирование; активизация и стимулирование – заместитель директора по экономике и финансам);
- 3) контроль (мониторинг): учет – бухгалтерия; анализ – планово-экономический отдел.

Оценивая структуру затрат на производство электроэнергии РУП «Облэнерго» можно заключить, сказать, что наибольшую часть в них занимают материальные затраты (более 70 %). На рис. 2 рассмотрим динамику затрат на выработку электроэнергии.

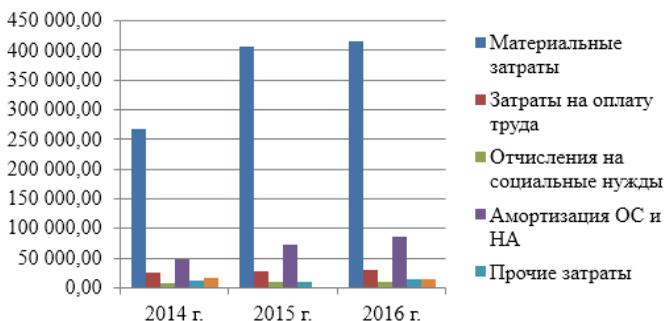


Рис. 2. Динамика затрат на выработку электроэнергии РУП «Облэнерго», тыс. руб.

Изучив динамику затрат на выработку электроэнергии РУП «Облэнерго», можно сказать что материальные затраты в 2016 г. значительно увеличились по сравнению с 2014 г. Перерасход наблюдается практически по всем показателям за все три года, кроме прочих затрат и покупной энергии.

В структуре затрат на отпуск тепловой энергии наибольшую долю так же, как и в структуре затрат на выработку электроэнергии, составляют материальные затраты (около 80 %). На рис. 3 рассмотрим динамику затрат на отпуск тепловой энергии РУП «Облэнерго».

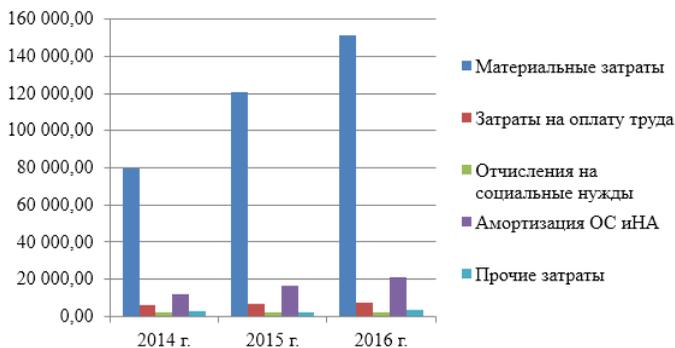


Рис. 3. Динамика затрат на отпуск тепловой энергии РУП «Облэнерго», тыс. руб.

Анализируя рис. 3, можно сделать выводы о том, что наблюдается перерасход по всем статьям затрат, кроме прочих затрат. Однако в 2015 г. отпуск тепловой энергии был ниже по сравнению с 2014 г., а затраты продолжили увеличиваться, что является негативным моментом.

В настоящее время отдельный учет затрат в энергетике Республики Беларусь осуществляется по следующим видам деятельности: производство электроэнергии; передача электроэнергии; распределение электроэнергии; производство теплоты; передача и распределение теплоты (таблица).

Разделение технологических стадий при выработке электро- и тепловой энергии на текущий момент

| Статья затрат   | Электроэнергия, удельный вес, % |          |               | Тепловая энергия, удельный вес, % |                          |
|---|---------------------------------|----------|---------------|-----------------------------------|--------------------------|
|   | Производство                    | Передача | Распределение | Производство                      | Передача и распределение |
| Материальные затраты                                  | 84,2                            | 8,7      | 17,9          | 85,0                              | 67,2                     |
| Затраты на оплату труда                               | 1,4                             | 13,7     | 33,8          | 3,8                               | 4,7                      |
| Отчисления на социальные нужды                        | 0,5                             | 4,6      | 11,6          | 1,2                               | 2,0                      |
| Амортизация основных средств и нематериальных активов | 13,1                            | 50,9     | 26,4          | 8,6                               | 22,8                     |
| Прочие затраты  | 0,8                             | 22,1     | 10,3          | 1,4                               | 3,3                      |
| ИТОГО   | 100,0                           | 100,0    | 100,0         | 100,0                             | 100,0                    |

По данным таблицы видно, как меняется структура затрат по разным технологическим стадиям. Если на передачу электрической энергии наибольший удельный вес занимает амортизация (50,9 %), то на ее производство – материальные затраты (84,2 %), в частности стоимость условного топлива, а на распределение – затраты на оплату труда (33,8 %) и амортизация (26,4 %).

Если же рассмотреть структуру затрат по разным технологическим стадиям по отпуску теплоты, то можно сделать следующие выводы: наибольший удельный вес как по производству теплоты, так и по передаче и распределению занимают материальные затраты (85,0 и 67,2 % соответственно). Но в структуре материальных затрат на производство наибольший удельный вес занимают затраты на топливо на технологические цели (96,2 %), а по передаче и распределению – затраты на транспортировку тепловой энергии по сетям других юридических лиц (74,2 %).

Общая сумма затрат на производство может измениться из-за объема производства; структуры продукции; уровня переменных затрат на единицу продукции каждого вида; общей суммы постоянных

затрат. Таким образом, менеджерам необходимо активнее признавать значение фактора затрат и управления ими. Система управления затратами на предприятиях энергетики должна способствовать повышению эффективности предприятия и его конкурентоспособности за счет более рационального использования ресурсов и возможности постоянного снижения себестоимости.

Для повышения эффективности и конкурентоспособности энергетического предприятия необходима информация, которая должна обладать определенными свойствами и качественными характеристиками. Для этих целей на энергетических предприятиях Республики Беларусь необходимо провести реструктуризацию организации на соответствующие центры ответственности и места возникновения затрат. Деление предприятия на центры ответственности зависит от особенностей технологии и организации производственных процессов, методов управления производством, состава продукции или выполненных работ (услуг), уровня технической оснащенности производства и обеспеченности квалифицированным кадровым персоналом. Можно формировать следующие центры ответственности: центр затрат; центр доходов; центр прибыли; центр инвестиций [3].

С учетом специфики энергетических предприятий, а также по уровню полномочий руководителей подразделений в рамках существующей организационной структуры можно выделить на ТЭЦ следующие центры ответственности:

– центры затрат: цеха основного производства (топливно-транспортный цех, химический цех, котельный цех, турбинный цех электрический цех); цеха вспомогательного производства (механический цех, ремонтно-строительный цех, цех (или лаборатория) тепловой автоматики и измерений, электроремонтная мастерская);

– центры доходов: бухгалтерия, финансовый отдел, планово-экономический отдел, производственно-технический отдел [5].

Благодаря спецификации делегирования полномочий подразделению, собственно и определяющих его статус как центра ответственности, любые отклонения от плановых показателей будут фиксироваться не только по месту возникновения, но и по ответственному лицу (подразделению). Полученная информация о затратах и их отклонениях будет способствовать принятию оперативных, тактических и стратегических решений, для регулирования хозяйственных процессов, изыскания внутренних резервов и повышению эффективности деятельности предприятия энергетических предприятий Республики Беларусь.

## Библиографический список

1. Государственная программа «Энергосбережение» на 2016–2020 годы (утв. Постановлением Совета министров Республики Беларусь 28 марта 2016 г., № 248) [Электронный ресурс]. – URL: [http://www.economy.gov.by/ru/gp\\_energ-gu](http://www.economy.gov.by/ru/gp_energ-gu) (дата обращения: 05.10.2017).
2. Энергетический баланс Республики Беларусь, 2017 [Электронный ресурс]. – URL: [http://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/realny-sector-ekonomiki/energeticheskaya-statistika/statisticheskie-izdaniya/index\\_7869/](http://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/realny-sector-ekonomiki/energeticheskaya-statistika/statisticheskie-izdaniya/index_7869/) (дата обращения: 05.10.2017).
3. Глазов М.М. Управление затратами: новые подходы: монография. – СПб: Изд-во РГГМУ, 2009. – 169 с.
4. Иванов В.В., Хан О.К. Управленческий учет для эффективного менеджмента. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 208 с.
5. Ламакин Г.Н. Основы менеджмента в электроэнергетике: учеб. пособие. Ч.1. – 1-е изд. – Тверь: Изд-во ТГТУ, 2006. – 208 с.
6. Управление затратами предприятия / В.Г. Лебедев, Т.Г. Дроздова, В.П. Кустарев, А.Н. Асаул, Т.А. Фомина. – СПб.: Изд. дом «Бизнес-пресса», 2003. – С. 16–17.

## Сведения об авторе

**Самосюк Наталья Александровна** – магистр экономических наук, старший преподаватель Белорусского национального технического университета, Минск, Республика Беларусь, e-mail: [Tasha712@tut.by](mailto:Tasha712@tut.by)

## About the author

**Samasiuk Natallia Aleksandrovna** – Master of economics, teacher Belarusian National Technical University, Minsk, Republic of Belarus, e-mail: [Tasha712@tut.by](mailto:Tasha712@tut.by)