

Новизна подхода к управлению затратами заключается еще и в постановке цели. Если ранее во главу угла ставилось снижение себестоимости любыми способами, то теперь речь идет о том, что целью управления затратами не является их минимизация. Прямая минимизация затрат может привести к сокращению объемов производства, и, соответственно, к снижению прибыли. На практике при такой постановке задачи возможно возникновение диспропорций в производстве. Точечное увеличение усилий по сокращению затрат приведет к недостатку тех или иных ресурсов, недовольству сотрудников, сбоям в производственном цикле. Основной целью управления затратами является эффективное использование ресурсов, их экономия и максимизация отдачи от них на всех этапах производственного процесса, по всем направлениям и сферам деятельности.

Постановка процесса управления затратами на предприятии заключается в признании затрат, их учете, группировке, разнесении и представлении всех затрат в виде, удобном для анализа и принятия управленческих решений. Для этого необходимо создать действующий механизм постоянного контроля и управления затратами. Причем управление затратами необходимо сделать регулярным. Организация управления затратами на предприятии означает постановку процесса управления затратами на предприятии, т.е. внедрение алгоритма функций и процедур из которых состоит процесс управления, что обеспечит достижение установленной цели: достижение намеченных результатов деятельности предприятия наиболее экономичным способом.

Система управления затратами реализуется через следующие элементы управленческого цикла: прогнозирование и планирование, организацию, координацию и регулирование, активизацию и стимулирование выполнения, учет и анализ. И для того, чтобы этот механизм начал эффективно функционировать, необходимо воплощение в жизнь всех этапов этого алгоритма.

В качестве стержня системы управления затратами предлагается выбрать метод «директ-костинг» с одновременной реализацией нормативного метода.

Однако, так как проще планировать и контролировать затраты не по всему предприятию в целом, а по отдельным подразделениям, то необходимо осуществлять организацию управления затратами выделением центров финансовой ответственности и бюджетирования. Смысл создания центров ответственности – более четкая организация контроля и регулирования затрат как функции управления, обеспечение четкой персонифицированной ответственности за уровень отдельных расходов и затрат на предприятии. Лучше всего организовать процесс управления затратами параллельно с комплексной автоматизацией всех служб. Итак, управление затратами – это динамический процесс, включающий управленческие действия, целью которых является достижение высокого экономического результата деятельности предприятия.

Литература

1. Николаева С.А. Особенности учета затрат в условиях рынка: система «директ-костинг»: Теория и практика. М.: Финансы и статистика, 1993, - 198с.
2. Шим Джей К., Сигел Джоэл Г. Методы управления стоимостью и анализа затрат. – М.: Информационно-издательский дом «Филин», 1996, - 344с.

УДК 65:338.242

К ВОПРОСУ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ

Квасникова В.В.

В современных условиях Республики Беларусь проблема повышения эффективности реструктуризации предприятий является весьма актуальной. По мнению ав-

тора, реструктуризация представляет собой: комплекс мер по преобразованию любых сфер деятельности предприятия, потребность в котором возникает под воздействием внутренних и/или внешних факторов, для сохранения или повышения конкурентного статуса предприятия.

Так, многие ученые-экономисты [1, 2, 4, 5] уделяют значительное внимание самому процессу реструктуризации, подробно описывая способы составления и реализации реструктуризационных программ.

Действительно, эффективность реструктуризации во многом зависит от качества разрабатываемых программ. Однако не менее важным условием её эффективности является время внедрения реструктуризационной программы. На каком бы высоком уровне не была бы составлена программа, она не даст желаемых результатов, если время упущено. Кроме того, и качество реструктуризационной программы помимо квалификации разработчиков, будет зависеть от наличия времени на ее составление.

Таким образом, для обеспечения эффективности реструктуризации, предприятию чрезвычайно важно установить, когда именно следует начинать преобразования.

Проведение организационных и других реформ на предприятии, может быть вызвано как внутрифирменными проблемами, так и давлением со стороны внешнего окружения, которое характеризуется значительным числом изменений в нем происходящих.

Основной причиной нестабильности внешней среды, прежде всего, является глубокая трансформация экономической системы Республики Беларусь, вследствие чего, изменения происходят значительно чаще, и их скорость очень высока.

Изменения являются возбудителями кризиса и во многом определяют период его развития. Чем выше их интенсивность, тем короче длительность развития кризисной ситуации, и наоборот. Поэтому в условиях турбулентной среды, предприятие имеет значительно меньше времени на разработку и реализацию ответных мер. Кроме того, в начале развития кризиса предприятие не утрачивает свои основные конкурентные преимущества, что обеспечивает высокую вероятность сохранения его конкурентного статуса. К тому же, на ранних этапах кризисной ситуации руководство располагает весьма важным стратегическим ресурсом – временем, что дает возможность маневра. Если ответная реакция оказалась не достаточно эффективной, то после некоторой корректировки ответные меры можно повторить.

Поэтому проведение реструктуризации (упреждающей) на раннем этапе кризиса, обеспечивает сведение к минимуму ущерба и потерь, кроме того, наличие времени повышает вероятность ее успешного завершения.

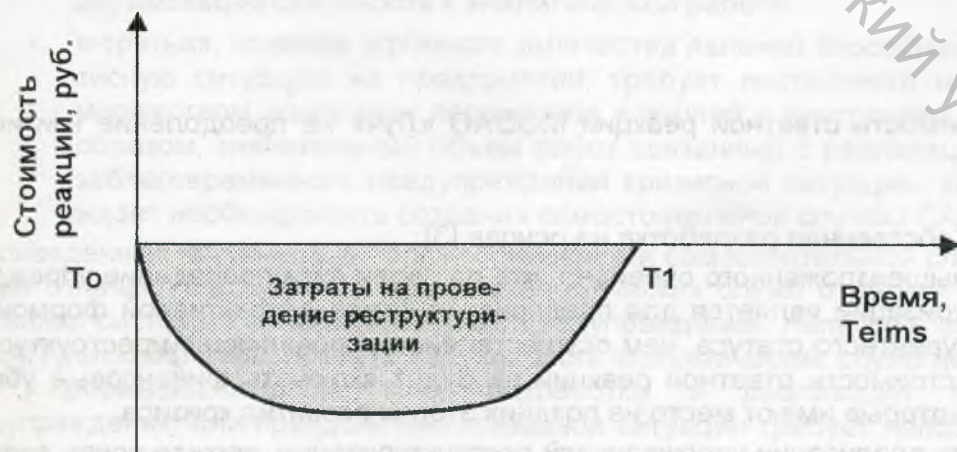


Рис. 1. Стоимость ответной реакции СП ООО «Предприятие «Марко» на угрозу возникновения кризисной ситуации.

Источник: Собственная разработка на основе [3].

Так, например, реструктуризация на СП ООО «Предприятие «Марко» представляла собой ответную реакцию на угрозы, возникшие в результате влияния внешнего окружения. Как видно из рисунка 1, стоимость ответной реакции предприятия включала в себя только затраты, связанные непосредственно с осуществлением реструктуризации.

Если в силу разных обстоятельств, фирма не смогла выявить и своевременно отреагировать на изменения, предотвращение кризиса происходит посредством исправляющей реструктуризации. На поздних этапах кризиса конкурентные преимущества фирмы полностью утрачены, фирма несет огромные финансовые потери. Из-за отсутствия времени, снижается вероятность благоприятного исхода исправляющей реструктуризации. В отличие от СП ООО «Предприятие «Марко», МООАО «Луч» начало осуществление реструктуризации на позднем этапе кризиса в апреле 1996 года, несмотря на то, что признаки ухудшения его производственно-хозяйственной деятельности проявлялись еще в середине 1994 года. Отсутствие рациональных действий по предотвращению кризисной ситуации привело к утрате предприятием большинства конкурентных преимуществ, и как следствие, к возникновению значительных финансовых потерь (67 млрд. рублей). Поэтому стоимость ответной реакции МООАО «Луч» включала в себя не только затраты на осуществление самой реструктуризации, но и сумму убытков от производственно-хозяйственной деятельности, полученных за период развития кризиса (рис. 2.).

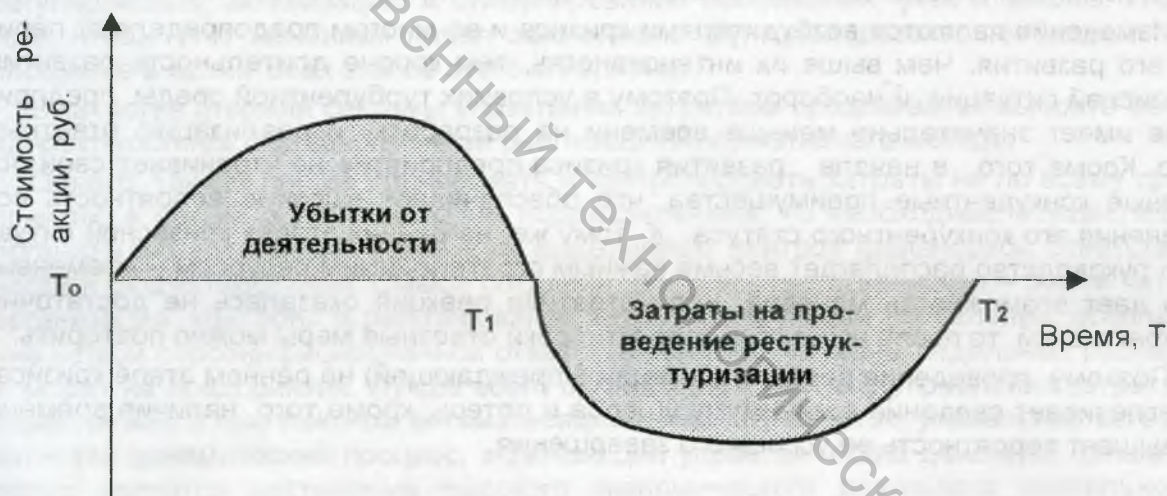


Рис. 2. Стоимость ответной реакции МООАО «Луч» на преодоление кризисной ситуации.

Источник: Собственная разработка на основе [3].

Исходя из вышеизложенного очевидно, что по своей сути проведение упреждающей реструктуризации является для предприятия более эффективной формой сохранения конкурентного статуса, чем осуществление исправляющей реструктуризации. Так как стоимость ответной реакции не будет включать финансовые убытки предприятия, которые имеют место на поздних этапах развития кризиса.

Возможность реализации упреждающей реструктуризации, прежде всего, связана с созданием специального механизма заблаговременного предупреждения кризиса, который позволит предприятию постоянно находиться в состоянии ожидания сигналов и своевременно реагировать на возникновение кризисной ситуации. Для реализации механизма заблаговременного предупреждения, на предприятии необходимо

организовать структурное подразделение – службу (отдел) стратегического анализа и планирования (САП), которая наряду с бухгалтерией, финансовым, планово-экономическим, материально-техническим снабжением и сбытовыми отделами, должна входить в состав финансово-экономической службы предприятия.

Выявление и заблаговременное предупреждение кризисной ситуации может быть обеспечено благодаря выполнению службой САП следующих функций:

- во-первых, сбор информации о состоянии внутренней и внешней средах предприятия, ее интерпретация и оценка;
- во-вторых, выявление на основе анализа тенденций развития событий, оценка масштабов их воздействий на конкурентоспособность предприятия;
- в-третьих, разработка программ и определение времени для ответной реакции на изменение ситуации;
- в-четвертых, контроль за реализацией программы и оценка ее эффективности.

На первый взгляд может показаться, что в выделении службы САП в самостоятельное структурное подразделение нет необходимости. Достаточно было бы распределить ее функции между всеми экономическими службами предприятия в соответствии с имеющейся в их распоряжении информацией. Тем не менее, можно привести следующие аргументы, которые подтверждают необходимость выделения САП в самостоятельную службу:

- во-первых, скорость изменений настолько велика, что функционирующие на регулярной основе экономические службы предприятия, оказываются неспособными ни воспринимать их, ни реагировать на них достаточно быстро, прежде чем угроза успеет существенно сказаться на деятельности организации или какая-либо возможность окажется упущенной. Кроме того, действующие на предприятиях экономические службы, и так загружены своими непосредственными обязанностями, что не позволит им систематически заниматься вышеуказанными функциями. Вместе с тем, обеспечение эффективности системы заблаговременного предупреждения кризисной ситуации требует системного подхода, организации аналитической работы на постоянной основе, ответственности за конечные результаты;
- во-вторых, выполнение работы, связанной с улавливанием и распознаванием сигналов, характеризующих возникновение кризисной ситуации, требует от исполнителей высокой чуткости к изменениям, избирательности и квалификации. То есть, это должны быть специально подготовленные люди, имеющие склонность к аналитической работе;
- в-третьих, наличие огромного количества явлений способных вызвать кризисную ситуацию на предприятии, требует постоянного наблюдения за множеством различных параметров внешней и внутренней среды. Таким образом, значительный объем работ связанный с реализацией механизма заблаговременного предупреждения кризисной ситуации, также подтверждает необходимость создания самостоятельной службы САП.

Приведенные аргументы в пользу организации самостоятельной службы САП во все не означают пассивность других экономических служб относительно функционирования системы заблаговременного предупреждения. Напротив, создание службы САП должно активизировать деятельность экономических служб по сбору исходной информации. Кроме того, разработка и реализация программ по предупреждению или преодолению кризисной ситуации требует непосредственного участия не только специалистов службы САП, но и сотрудников практически всех служб организации.

Литература

1. Алпатов А.А. Управление реструктуризацией предприятий. – М.: Высшая школа приватизации и предпринимательства, 2000. – 268 с.
2. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Титов С.А. Реструктуризация предприятий и компаний. Справочное пособие. – М.: Высшая школа, 2000. – 587 с.
3. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой. Под общей ред. А.П. Градова, Б.И. Кузина. СПб. «Специальная литература». 1996. – 510 с.
4. Тренев В.М., Ириков В.А. и др. Реформирование и реструктуризация предприятия. Методика и опыт. М., 1998. – 360 с.
5. Уварова Г.В. Стратегия реструктуризации предприятий. – Мн.: НПЖ «Финансы. Учет. Аудит», 1997. – 182 с.