

Необходимое условие решения указанных проблем – интеграция функции постоянного совершенствования в систему функций управления. Антикризисные меры должны быть направлены, прежде всего, на саму управляющую систему. Повышению эффективности менеджмента предприятий также будет способствовать развитие аутсорсинга, реинжиниринга, управленческого консалтинга.

#### Список использованных источников

1. Проблемы адаптации предприятий легкой промышленности к условиям внешней среды / Е.В. Ванкевич и [др.]; под науч. ред. Е.В. Ванкевич. – Витебск: Министерство образования Республики Беларусь. УО "ВГТУ", 2005. – 237 с.
2. Менеджмент (Современный российский менеджмент): Учебник / Под. ред. Ф.М. Русинова, М.Л. Разу. – М.: ФБК-ПРЕСС, 1999. – 504 с.
3. Хруцкий В.Е. Управленческий потенциал в промышленности США. – М.: Наука, 1988. – 132 с.

УДК 005

### ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ: ПРОБЛЕМЫ, ПУТИ ИХ ПРЕОДОЛЕНИЯ

*Е.А. Садовская*

*УО «Витебский государственный технологический университет», г. Витебск, Беларусь*

Анализ затрат традиционно рассматривается как процесс оценки финансового влияния альтернативных управленческих решений. Чем отличается стратегическое управление затратами? Это анализ издержек, рассмотренный в более широком контексте, при котором становятся более ощутимыми, четкими и оформленными стратегические моменты. Здесь данные о затратах используются для разработки обобщенной стратегии, направленной на достижение устойчивого преимущества перед конкурентами. Не вызывает сомнений тот факт, что системы учета затрат могут помочь и в других областях (оценка запасов, принятие оперативных управленческих решений и т.д.). Однако, применение информации о затратах в стратегическом планировании не получило до сих пор того внимания, которое оно заслуживает, ни в учебниках по учету затрат, ни в практике управления. Глубокое понимание структуры затрат какой-либо компании может значительно продвинуть ее при поиске путей достижения устойчивого конкурентного преимущества. Это то, что мы называем "стратегическим управлением издержками" (в дальнейшем — SCM, от английского Strategic Cost Management).

Появление SCM явилось результатом слияния трех направлений стратегического менеджмента:

- анализ цепочек ценностей.
- стратегическое позиционирование.
- анализ и управление факторами, определяющими затраты.

Под цепочкой ценностей, следуя М. Портеру, понимается согласованный набор видов деятельности, создающих ценность для предприятия, начиная с исходных источников сырья для поставщиков данного предприятия вплоть до готовой продукции, доставленной конечному пользователю, включая обслуживание потребителя. При этом будем акцентировать свое внимание не только на процессах, происходящих внутри фирмы, а гораздо шире, выходя за рамки конкретного предприятия.

В рамках SCM планирование системы управления затратами резко меняется в зависимости от основного стратегического позиционирования предприятия: лидерство

по затратам или дифференциация продукции. В рамках каждого из стратегических направлений возможно планирование увеличения значения издержек на каком-либо участке цепочки ценностей, если это вызовет адекватное снижение издержек для других участков или принесет фирме другое конкурентное преимущество.

Со стратегической точки зрения концепция цепочки ценностей, в отличие от концепции добавленной стоимости, предполагает, по крайней мере, четыре направления увеличения прибыли:

- связь с поставщиками,
- связь с потребителями,
- технологические связи внутри цепочки ценностей одного подразделения предприятия,
- связи между цепочками ценностей подразделений внутри предприятия.

Остановившись на последних двух факторах, подчеркнем, что в рамках этого подхода создается возможность проанализировать и обосновать, как увеличение затрат в процессе одного вида экономической деятельности может привести к снижению общих затрат. Яркий пример такого решения — установка компьютерной системы учета и отчетности, которая путем автоматизации большого количества учетных и отчетных операций сокращает общие и административные издержки предприятия в целом. Общая методология использования цепочки ценностей включает в себя следующие этапы:

- построение цепочки ценности данной отрасли и установление затрат, доходов и активов для всех видов экономической деятельности, которые являются звеньями цепочки.
- установление затратообразующих факторов, регулирующих каждый вид экономической деятельности.
- создание устойчивого конкурентного преимущества либо путем лучшего, чем у конкурентов управления факторами издержек, либо путем реконфигурации цепочки ценностей.

Первый этап является основополагающим для всего процесса SCM. Конкурентное преимущество фирмы не может быть существенным образом исследовано на уровне отрасли в целом. Цепочка ценностей разбивает конкретную отрасль на отдельные стратегические виды деятельности. Исходная позиция для анализа затрат — это определение цепочки ценностей конкретной отрасли и установление затрат, доходов и активов для каждого вида экономической деятельности (звена цепочки ценностей).

Законодательство РБ обязывает каждое предприятие вести бухгалтерский (финансовый) учет. Но для принятия управленческих решений существует объективная необходимость организации в рамках системы контроллинга специального управленческого учета, который может быть либо совмещен с финансовым, либо выделен отдельным блоком.

В современных условиях управленческий учет в РБ сильно интегрирован с бухгалтерским, так как в стандартном плане счетов предусмотрены счета для учета производственных затрат и результатов деятельности. Поэтому можно модернизировать существующую в РБ систему учета таким образом, чтобы она могла решать задачи управленческого учета.

Коренное отличие управленческого учета от финансового состоит в том, что финансовый учет ориентируется на внешних пользователей информации (прежде всего — на налоговую инспекцию), а управленческий нацелен на внутренних пользователей (в первую очередь, на руководителей предприятия и его подразделений). Таким образом, основная задача управленческого учета — служить информационной опорой для принятия управленческих решений. С этой целью в управленческом учете применяются особые методы учета затрат.

Именно поэтому в условиях существенно ограниченного доступа к финансовым ресурсам для белорусских организаций в современных условиях все большее

значение для них приобретает создание эффективных способов учета затрат, и в частности, такую их важную составляющую как распределение затрат по подразделениям или центрам финансовой ответственности.

Нельзя недооценивать важность и необходимость проведения анализа издержек, на основе которого происходит создание продукта и удовлетворение потребности покупателя, что является конечной целью каждой организации. Однако, учитывая факт все возрастающей конкуренции, нашим отечественным предприятиям надо глобально переоценить сам процесс создания продукта, проанализировать каждый его этап, на котором происходит затраты определенного количества ресурсов. Ведение управленческого учета есть объективная необходимость выживания на рынке, перенасыщенном различными товарами и услугами. Только глубокий анализ затрат при осуществлении экономической деятельности на каждом ее этапе позволит предприятиям выбрать оптимальный путь развития в будущем. Учет затрат по центрам ответственности дает достоверную информацию руководителям высшего звена для принятия стратегических решений и выбора самой стратегии развития. Зная, сколько тратится ресурсов на каждом этапе и каков результат на каждом из пройденных этапов, мы можем оценить целесообразность наших затрат в соотношении с полученными выгодами, а соответственно и принять управленческие решения исходя из полученной информации.

УДК 339.138

## РЕЗУЛЬТАТЫ ПРАКТИЧЕСКОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ SWOT-АНАЛИЗА ДЛЯ ОЦЕНКИ ПОЗИЦИИ ФИРМЫ НА РЫНКЕ

*Т.С. Кибисова*

*УО «Витебский государственный технологический  
университет», г. Витебск, Беларусь*

Для определения общего положения фирмы на конкурентном рынке в практике менеджмента и маркетинга широко известен метод SWOT-анализа, который предполагает оценку сильных и слабых сторон предприятия, а также особенностей его функционирования во внешней среде. Однако его применение связано с рядом проблем, а именно: выделением конкретных позиций, которые являются важными для характеристики внутренней среды предприятия; точностью прогнозирования возможностей и угроз в среде функционирования фирмы; определением позиции фирмы, исходя из совместного анализа указанных характеристик. Наши исследования – один из возможных вариантов количественной оценки отдельных составляющих SWOT-матрицы на примере ОАО «КИМ». С этой целью было проведено анкетирование среди специалистов предприятия, которые оценили по разработанной балльной шкале сильные и слабые стороны предприятия, а также возможности и угрозы, имеющие место во внешней среде. В результате были получены следующие данные (таблица 1).

Безусловно, одной из сильных сторон предприятия является его известность на рынке трикотажных изделий и развитая система сбыта. В настоящее время продукция предприятия реализуется как на внутреннем рынке, так и экспортируется в Литву, Россию, Германию. Доля экспорта составила в 2004 году 48,3%, а в 2005 году 79,0%. Кроме того, ОАО «КИМ» имеет разветвленную сеть фирменной торговли. Значительным преимуществом предприятия является эффективная структура управления и высокая компетентность специалистов. В то же время в качестве слабых сторон предприятия выступают:

- высокий уровень затрат на производство и сбыт ( в 2005 году они увеличились на 23,5%),