

рациональная ассортиментная и ценовая политика предприятия, необходимые объемы продаж.

Если предприятие работает в целом рентабельно и оптовая цена рассчитана с учетом накладных расходов и прибыли, т.е. предприятие имеет маржинальный доход (вклад на покрытие), убыточных изделий быть не должно.

Распределение общехозяйственных и общепроизводственных расходов пропорционально маржинальному доходу позволяет практически исключить наличие убыточных изделий, при наличии общей рентабельности по предприятию. А также дает возможность более гибко применять скидки и надбавки к цене, в зависимости от условий рынков сбыта, снизить себестоимость отдельных видов изделий, что в итоге приводит к повышению конкурентоспособности белорусских производителей и нивелированию последствий роста цен на импортируемые ресурсы без увеличения стоимости продукции, и соответственно, уровня инфляции в республике.

УДК 005:67/68

## ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ РБ

*Ю.А. Медведева*

*УО «Белорусский государственный экономический  
университет», г. Минск, Беларусь*

В советской теории и практике управления уделялось значительное внимание проблемам совершенствования управления (одна из первых, концепция "рационализации управления" Л. Бызова разработана еще в 1925г.). Однако, инициатором преобразований в этой сфере традиционно выступало государство, законодательно закрепляя направления перестройки системы управления (в основном на уровне отрасли и региона). Этим во многом объясняется тот факт, что система управления, наследованная предприятиями от планово-административной экономики, отличается инертностью и принцип постоянного самосовершенствования ей не присущ; это та составляющая внутренней среды организации, которой изменения касаются в последнюю очередь. В таких условиях способность к адаптации не может быть высокой, т.к. согласно популяционной теории ("теории естественного отбора") *организационные характеристики, соответствующие внешней среде, достигаются за счет непрерывного совершенствования управления.*

Исследование показывает, что общими проблемами систем управления на предприятиях легкой промышленности являются: низкий уровень их адаптивности; недостатки организации управления, его кадрового, информационного и технического обеспечения; характер и содержание управленческого воздействия (превалирование оперативных управленческих решений в ущерб стратегическим, недостаточный уровень реализации как общих, так и специальных функций менеджмента) и др.

*Уровень адаптивности систем управления.* На первоначальном этапе преобразований экономической системы внимание работников аппарата управления было сосредоточено на *адаптации управляемой подсистемы*, успешность которой в значительной мере зависит от потенциала управления. Как отмечает коллектив авторов под редакцией Ванкевич Е.В., "...у большинства руководителей отечественных предприятий нет навыков самостоятельного проведения комплексной диагностики и разработки антикризисной стратегии, постановки такой функции на предприятиях. т.к. в условиях огосударствленной экономики этот вид управленческой деятельности был не востребован" [1].

Причины низкой эффективности хозяйственной деятельности предприятий, прежде всего, следует искать в качестве управляющего воздействия. По оценкам

специалистов, если общие потери, т.е. неиспользование потенциала производственной системы, принять за 100%, то потери по вине объекта управления составляют всего 20-30%, остальные приходятся на субъект управления; потери за счет внутреннего управления равны 40-50%, остальные потери происходят за счет внешнего управления [2].

*Недостатки организации управления, его кадрового, информационного и технического обеспечения.* В организационной структуре происходят изменения, однако, она не отвечает требованиям гибкости, простоты, излишне формализована и мало чем напоминает структуру – "организм". Низкий уровень специальной управленческой подготовки, тенденция снижения уровня образования и повышение текучести кадров в аппарате управления, безусловно, негативно сказываются на качестве управленческого воздействия. Информационные системы, спрос на которые со стороны самого персонала управления не высок, способны обслуживать только учет и не могут обеспечить своевременность и качество управленческих решений.

Среди наиболее сложных организационных проблем – диапазон контроля. Современная теория управления располагает несколькими подходами к определению диапазона контроля. Однако, на практике они практически не применяются. Такое положение приводит к тому, что аппарат управления "раздут": на некоторых предприятиях отрасли удельный вес численности служащих достигает 35%, т.е. на 1 работника аппарата управления приходится 2 производственных рабочих. Сам по себе рост административной нагрузки (соотношения численности работников аппарата управления и рабочих) не является признаком неэффективной управленческой деятельности. Напротив, исследования показывают, что увеличение доли административного персонала выступает важнейшим фактором роста эффективности промышленного производства [3]. Однако, возрастание административной нагрузки оправданно только при соответствующем повышении результатов хозяйственной деятельности. Только в краткосрочном периоде (в условиях спада производства) сохранение высокой удельной доли персонала аппарата управления имеет объективные причины. В долгосрочный период (более 5 лет) в условиях, когда показатели эффективности падают, высокая административная нагрузка не оправдана. Она лишает гибкости организационную структуру управления, повышает затратность производства.

*Характер и содержание управленческого воздействия.* По общему мнению специалистов в сфере стратегического управления, наибольший ущерб производственно – хозяйственной деятельности предприятий наносит отсутствие системы стратегического планирования. Последнее не является абсолютно новым инструментом в практике управления на отечественных предприятиях: в течение многих десятилетий среднесрочное и долгосрочное планирование являлось неотъемлемым элементом системы управления народным хозяйством как на макро-, так и на микроуровне. Такая основа могла стать базисом для развития другого, рыночного по своей сути, стратегического планирования. Временный отказ от долгосрочного планирования в значительной мере способствовал усугублению кризисных явлений на уровне отдельных предприятий, отраслей и национальной экономики в целом.

Несмотря на то, что отечественная экономическая наука уже признала стратегическое управление в качестве одного из своих приоритетных направлений, интеграция его в практику управления – скорее исключение, нежели правило. Направления своего развития предприятия очерчивают формальным бизнес-планом на предстоящий год и инвестиционными проектами (при необходимости привлечения кредитных ресурсов банка). В этом смысле российские предприятия значительно выигрывают: по различным оценкам, от 20 до 30% их общей численности уже располагают если не комплексной системой постановки и реализации своих стратегических целей, то, по крайней мере, отдельными её элементами.

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