

купке товаров и заканчивается их продажей. Двойственность роли оптовой торговли (с одной стороны, организации оптовой торговли выступают как покупатели, а с другой — поставщики) порождает необходимость синхронизации входящих и выходящих потоков. Сделать это можно, применив логистический подход.

В опте запасы являются ключевым инструментом осуществления основной деятельности, и именно они — средство достижения экономической безопасности. При логистическом подходе к управлению запасами в оптовой торговле основные элементы работы с запасами (прогнозирование спроса, расчет точки заказа, ведение учета товаров на складе и др.) остаются прежними, потребность в них не исчезает, но должен принципиально измениться взгляд на сам запас. Запас как форма существования материального потока не может рассматриваться изолированно в рамках отдельного подразделения. Кроме того, в связке с материальным потоком следует рассматривать информационный и финансовый потоки. Поэтому необходимо внедрение мер по информационной интеграции подразделений. Они должны включать мероприятия по формированию единой информационной базы данных, хранящей в режиме реального времени изменения параметров материального потока, а также меры по организационному сплочению подразделений организации, чему может способствовать тщательная проработка бизнес-процессов в данной сфере.

*Н.А. Полещук, канд. экон. наук  
БГЭУ (Минск)*

## **ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД В ПЛАНИРОВАНИИ И АНАЛИЗЕ ЗАТРАТ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

В условиях обострения конкуренции на современных рынках, ограниченности финансовых и материальных ресурсов, а также изменения потребностей покупателей предприятия (организации) стремятся повысить эффективность своей деятельности. Это выражается в поиске и применении новых, более эффективных средств и методов управления бизнесом для достижения высокого экономического результата, в частности максимальной прибыли. Поскольку величина прибыли непосредственно зависит от затрат на производство и реализацию продукции, понятна важность их объективного определения, качества планирования, выявления направлений изменения. Эффективное управление затратами предприятия становится мощным средством получения конкурентных преимуществ.

Затраты на производство и реализацию продукции выступают в качестве составляющего эффективной работы предприятия. Чем рациональнее используются в процессе производства и реализации природ-

ные, финансовые, материальные, трудовые и информационные ресурсы, тем ниже себестоимость выпускаемой продукции (работ, услуг).

В таких условиях очень важным для руководителей становится своевременность и полнота получения необходимой и достоверной маркетинговой информации о деятельности предприятия, его клиентах и рыночных тенденциях. Совокупность такой информации позволяет наиболее эффективно управлять затратами на производство и реализацию продукции (работ, услуг), принимать правильные управленческие решения.

За последние годы теория и практика управления затратами продвинулись вперед, особенно за рубежом. Либерализация ведения бизнеса в республике, курс страны на передовые позиции в мире по основным социально-экономическим показателям также требуют адекватных подходов к оценке и планированию затрат.

Традиционные методы оценки и планирования затрат пришли сегодня в противоречие с динамической моделью развития производственно-экономических систем, поскольку ориентированы на конечный этап создания продукта. Они не принимают во внимание затраты на выполнение целого ряда бизнес-процессов, участвующих в производстве и доведении товаров до потребителя. Современное же управление, ориентированное на оптимизацию затрат и уменьшение потерь на предприятиях, основано на понимании выполняемых процессов и управлении ими. В связи с этим особое внимание в планировании и организации производственной и торговой деятельности заслуживает концепция процессного подхода, в основе которого лежит идея рассмотрения предприятия или сетевой структуры как совокупности взаимосвязанных и взаимодействующих бизнес-процессов. Использование процессного подхода к анализу и планированию затрат позволяет выявлять причины их возникновения, определять виды и величины потребляемых ресурсов при выполнении определенных бизнес-процессов, каждый из которых вносит свой вклад в создаваемую добавленную стоимость.

Создание системы процессного управления затратами непосредственно связано с положениями и принципами системы менеджмента качества, определенными в международных стандартах ИСО 9000:2000. Сочетание новых подходов к управлению затратами организации и менеджмента качества позволят предприятию построить систему эффективного управления каждым процессом, регламентировать и увязать отдельные процессы, исключить излишние в общем механизме непрерывного улучшения деятельности организации.

Таким образом, формирование и планирование затрат, основанные на современных методах управления, в частности процессном подходе, является одним из перспективных направлений повышения эффективности работы отечественных предприятий, направленных на укрепление конкурентных позиций предприятий на рынке и реализации стратегических целей их деятельности.