

в ближайшие годы создать систему государственного управления эффективным ресурсопотреблением и ресурсосбережением на макро- и микроэкономическом уровнях.

*Н.А. Смольская,
Ю.В. Михаловская
БГЭУ (Минск)*

НЕКОТОРЫЕ ПОДХОДЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ

Сегодня на многих предприятиях издержки воспринимают исключительно как атрибут налогообложения и не используют в качестве объективного экономического показателя в управлении, хотя от того, насколько хорошо налажено управление потоком затрат на предприятии, зависит непосредственный результат хозяйственной деятельности субъекта в целом. Тематика себестоимости является достаточно актуальной для предприятий легкой промышленности Беларуси, так как отрасль является материалоемкой. Удельный вес материальных затрат в структуре себестоимости в легкой промышленности в 1999 г. составил 74,3 %.

При проведении исследования были выявлены два типа факторов, которые тормозят использование в процессе такой категории, как затраты. Первые — факторы окружения, на которые предприятие не может повлиять или влияет слабо (инфляция, государственное регулирование ценообразования, ограничение нормы рентабельности для монополистов и др.). Вторые — операционные факторы, касающиеся внутренней среды предприятия, которые можно проконтролировать в большей или меньшей степени. Одна из проблем заключается в том, что независимо от вида организационной структуры предприятия, ни одно подразделение не рассматривает в качестве объекта управления непосредственно затраты. В результате функции управления затратами разнесены по различным службам и, большей частью, ни для кого конкретно не сформулированы, а также отсутствуют владельцы процесса и владельцы ресурсов.

Вместе с тем, некоторые элементы, необходимые для управления затратами на предприятии, имеются: система калькулирования, технико- и финансово-экономический анализ, технико-экономическое и производственное планирование, система нормативного учета. Возникает вопрос, что отсутствует? Не хватает процесса управления (бизнес процесса) — системы функций и процедур, которая позволила бы, используя эти инструменты, получать необходимую информацию и организовывать процесс принятия решений. Такую методологию предоставляет система управления затратами, в основе которой лежит обязательное выполнение для объекта (затраты) всех основных функций менеджмента.

Основной целью управления затратами является эффективное использование ресурсов, максимизация отдачи от них на всех этапах производственного процесса, по всем направлениям и сферам деятельности и, может быть, их экономия.

Рекомендуется внедрить систему управления затратами на двух уровнях: стратегическом и оперативном. Причем стартовым в качестве концептуального должен быть налажен уровень стратегического управления. Стратегия, которой придерживается предприятие и каждая SBU (Strategic Business Unit), должна определять построение системы управления затратами в части оперативного управления.

Выходящая на сцену концепция стратегического управления затратами (СУЗ) представляет собой слияние результатов трех аспектов — анализа цепочки ценностей, анализа стратегического позиционирования и анализа затратообразующих факторов. Основные акценты в управлении затратами будут сильно различаться в зависимости от выбранной стратегии.

Стадии оперативного управления затратами реализуются через следующие элементы управленческого цикла: прогнозирование и планирование, организацию, координацию и регулирование, активизацию и стимулирование выполнения, учет и анализ.

Целесообразно процесс управления затратами организовывать параллельно с комплексной автоматизацией всех служб. Итак, управление затратами — это динамический

процесс, включающий управленческие действия, целью которых является достижение высокого экономического результата деятельности предприятия.

Н.А. Смольская, Е.А. Кочетов
БГЭУ (Минск)

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ ФОРМИРОВАНИЯ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ОБОРОТНЫМИ СРЕДСТВАМИ

Оборотные средства — наиболее мобильная часть активов предприятия, обеспечивающая его ликвидность, финансовую устойчивость и независимость на краткосрочном и среднесрочном этапах развития предприятия.

В последнее время к тематике эффективности использования оборотных средств наблюдается повышенный интерес как со стороны государственного аппарата управления, так и со стороны руководителей промышленных предприятий.

Так, согласно данным бюллетеня конъюнктурного опроса за 2000 г., проводимом ежеквартально НИЭИ Министерством экономики Республики Беларусь среди руководителей предприятий различных отраслей промышленности, в качестве причин, сдерживающих развитие предприятий, 75 % респондентов отметили недостаток оборотных средств, 64 % — неплатежи потребителей (причина, напрямую связанная с недостатком оборотных средств).

Однако, по данным того же опроса, практически все предприятия Беларуси подчеркнули слишком высокие запасы готовой продукции на складе, часть предприятий (28 %) оценивают свои запасы сырья и материалов как сверхнормативные. Так, по состоянию на 01.01.2001 г. запасы готовой продукции на складах промышленных предприятий республики оцениваются в 383 120 млн р. Причем соотношение запасов и среднемесячного объема производства за последний год увеличилось на 5,1 пункта и составило 59,8 %. Отмеченное выше свидетельствует о необходимости разработки дей-