

9. МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ

9.1. УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Великая Е.Г., к.э.н., зам. ген. директора по экономике и финансам

ООО «Юнит Пэйпз Продактс», Москва

В работе использован системный подход в обоснование механизма управления затратами промышленного предприятия и предложены пути системных преобразований в реализации данной управленческой концепции.

Выпуск предприятием продукции или оказание им услуг – основное системное свойство промышленного предприятия – является следствием его миссии. Происходит это потому, что выпуск продукции предприятием есть результат его следования своему предназначению. Прибыль же – не более чем измеритель эквивалента обмена предприятия с окружающей средой [Алборов Р.А., (2004)]. Но и не менее. Так как предприятие является открытой системой, через которую текут потоки вещества и энергии, то оно поддерживает высокий эквивалент обмена только в том случае, если правильно выполняет свое предназначение в системе более высокого уровня – на рынке. А если плохо следует своему предназначению (по сути, выпускает такую продукцию, которая – в предельном случае – никому не нужна), нет особого смысла в том что оно может поддерживать свою способность что-то выпускать – оно все равно разорится [Максимов А., (2003)].

Важно то, что эффективная рыночная деятельность – обязательное, системное свойство предприятия, без которого оно предприятием (бизнесом) по-настоящему быть перестает. Даже если продолжает юридически и физически существовать. С позиций любого собственника и/или руководителя это утверждение звучит банально – «Для чего еще он начинал бизнес?» – но интересно то, что данный вывод был сформулирован с позиций общего системного подхода. Значит, это не требование хозяина, предприятию соблюдение этих требований так же необходимо, как человеку – дыхание.

Можно дать следующее определение промышленного предприятия – это социальная целостность, направленная на некоторую цель, построенная как специально структурированная и скоординированная система и предназначенная для ведения некоторой деятельности, в рамках которой она взаимодействует с окружающей средой. Ключевой элемент промышленного предприятия – не здания, не оборудование и не технология. Промышленные предприятия создаются людьми и основаны на их взаимоотношениях друг с другом. Поэтому промышленное предприятие является мягкой системой и должно строиться с учетом этого фактора. Это означает, что верхним уровнем в системе промышленного предприятия является идеология, которая должна формировать убеждения сотрудников в необходимом для него направлении.

Промышленным предприятием управляют люди и для этого они создают систему управления. То, что они соз-

дают в качестве системы управления, определяется ментальными моделями авторов [Попов В.М., Ляпунова С.И., Воронова Т.А., (2003)]. Вся широта применяемых решений, с точки зрения используемых аксиом, может быть разделена на два принципиально разных подхода, которые называются жестким и мягким соответственно.

Основное различие между двумя указанными подходами заключается в том, что в них с разных позиций рассматривается организация: в жестком подходе организация – система, управление которой необходимо осуществлять как механизмом (жесткой искусственной системой), в мягком подходе – это система, управление которой необходимо осуществлять как социальным организмом (мягкой системой).

Жесткий системный подход требует, чтобы все представления организации были формализованы, выражены количественно и сформулированы в начальных условиях. Жесткий подход не признает наличия мировоззрения, как у создателей организации, так и у тех, кто в ней будет работать. Организация рассматривается как машина для реализации запросов ее создателей, и задача методик жесткого подхода состоит в том, чтобы наилучшим образом сгруппировать все части системы и, тем самым, добиться максимальной эффективности в достижении целей.

Мягкий системный подход рассматривает организации как сложные саморазвивающиеся социальные системы, где основной элемент – люди, поведение которых определяется присущими им ценностями, потребностями, интересами. Для достижения такой организационной системой поставленных целей необходимо обеспечить единство образа действий всех участников, оказывающих влияние на результат. Этому способствует выработка общей идеологии, которая основана на формировании организуемых и поддерживаемых корпоративной культурой схожих ментальных моделей работников промышленного предприятия.

Задача мягкого системного подхода – разработка такой идеологии, которая объединит людей, работающих на промышленном предприятии, в долгосрочной перспективе и обеспечит самонастройку предприятия на постоянное изменение. Результатом станут перемены, направленные на удовлетворение потребностей клиентов.

Сравнивая два системных подхода, можно сделать вывод: жесткие методологии ведут к созданию структур, мягкие – к согласованным изменениям. Отсюда следует – жесткий подход основан на парадигме оптимизации структуры, когда эффективность повышается за счет перегруппировки элементов внутри системы; мягкий подход основан на парадигме обучения, когда эффективность повышается за счет изменения характера поведения элементов системы. Изменение в социальных системах есть постоянный (и бесконечный) процесс организационного обучения путем овладения коллективными организационными навыками.

Большое значение имеет происхождение системы: она может возникнуть и развиваться самостоятельно, и, в этом случае, ее называют эволюционной, а может быть создана искусственно, такие системы называются креационными (искусственно созданными). Эволюционные системы отличаются от креационных отсутствием цели и наличием макроуровня. «Что это значит?». Эволюцион-

ная система возникает сама собой, развивается под воздействием присущих ей закономерностей, а потому не имеет видимых общих для всех ее элементов целей. Правильнее было бы сказать, что если бы эволюционная система могла свою цель сформулировать, то она бы заключалась в развитии (в научной терминологии – «расширенном воспроизводстве») самой системы. Жить и расти – вот ее цель. За счет исключительной гибкости эволюционная система вырастает до таких размеров, что отдельный элемент перестает иметь значение – во всяком случае, объемное – для системы в целом [Хаммер М., Чампи Д., (1997)].

Это и называется переходом на макроуровень. Макросистемы не только сложны, но и поразительно разнообразны. Отсюда вытекает одно важное следствие – эволюционные системы очень плохо управляются. «Почему?» Очень просто. Если вы хотите управлять некоей системой, то вам надо находиться на уровне этой системы или даже выше.

В противоположность эволюционной, креационная (искусственная) система создается специально, а потому имеет цель, определяемую ее создателем. Искусственная система проста относительно своего создателя и обязана быть управляемой. Если такая система теряет управляемость, она считается поврежденной и отправляется в ремонт или на свалку. Предприятие с одной стороны, это система креационная, искусственная, потому что создается специально, с определенной целью и относительно проста. Во всяком случае, на первых порах своего существования. Эта простота, которая кажется залогом управляемости предприятия, имеет «оборотную сторону» – недостаточное разнообразие. Это «плохо». В отношении предприятия это «плохо» определяется принципом необходимого разнообразия, который был сформулирован У.Р. Эшби¹. В контексте данной работы он может звучать следующим образом: для того чтобы эффективно управлять, управляющая система должна быть не менее разнообразной, чем управляемая. При этом под разнообразием понимается число реально существующих элементов и их взаимосвязей. В противном случае управляемая система имеет возможность «совершить ход», на который управляющая система не знает или не имеет «ответа».

Общий тезис, вытекающий отсюда, гласит: любая искусственная управляющая подсистема, в том числе и всевозможные организационные структуры, беднее природных и социальных объектов, возникающих эволюционно. Может возникнуть возражение, «предприятие ведь искусственная система, и довольно простая, мы ведь ее сами создали». Это не совсем так. Предприятие находится в промежуточном положении между «искусственной» и «эволюционной» системами. Причины этого следующие:

- элементами искусственной системы «предприятие» являются в том числе и люди – системы и сами по себе эволюционные, имеющие собственные цели и находящиеся под воздействием других эволюционных, значительно более сложных систем – рынка и общества. Уже

по этой причине даже простейшее предприятие не может быть идеально управляемым;

- разрастаясь, предприятие все больше напоминает эволюционную систему: оно теряет представление о своем предназначении и начинает рассматривать в качестве цели собственное выживание или комфорт.

Уже только этого достаточно для возникновения серьезных проблем с управлением. Если еще добавить и то, что промышленным предприятием управляет его менеджмент – небольшая управляющая система, и как легко понять система более низкого уровня (в смысле размера) и отличающаяся меньшим разнообразием, и которая, следовательно, руководить эффективно не может. Но предприятие, как искусственная система, обязано быть управляемым. «Возникает вопрос, как выполнить это требование, да еще и совместить с необходимостью сокращения издержек управления?». Есть только один выход – за счет такой перестройки системы управления, когда количество менеджеров (элементов управляющей системы) сокращается, но взаимосвязей между ними становится больше². Это превосходное решение, сочетающее в себе экономию управленческих расходов с повышением результативности управления [Робсон М., Уллах Ф., (1997)]. Выходом является механизм управления затратами.

Так же необходимо понимать, что промышленное предприятие реагирует не только на воздействия управляющей системы, но и на внешнюю среду. Таким образом, вместо двух «игроков» – субъекта и объекта управления – в случае с промышленным предприятием мы имеем трех игроков – субъект управления (руководство промышленного предприятия), объект управления (само промышленное предприятие) и внешняя среда. Внешняя среда поддается управлению в очень малой степени. Чем сильнее рыночные позиции предприятия, тем в большей степени оно управляет своей внешней средой. Управляющая же система должна быть способна управлять промышленным предприятием, одновременно учитывая изменения во внешней среде.

К классификации систем можно подойти с другим критерием: оценить их с позиций тесноты связи с внешней средой. По этому признаку системы делятся на закрытые и открытые. Закрытая система автономна, не взаимодействует с окружающей средой и никак от нее не зависит. Подчиняясь второму началу термодинамики, которое постулирует неизбежное нарастание энтропии, такая система постепенно прекращает свое существование и достигает равновесия со средой, истратив все свои внутренние энергетические ресурсы. Следовательно, эволюция закрытых систем всегда строго однонаправлена. Открытая система обменивается с окружающей средой материей, энергией, информацией. Обмен является необходимым условием выживания системы, поэтому открытая система зависит от окружающей среды и постоянно приспосабливается к ее изменениям. Такие системы, благодаря наличию внешних источников ресурсов, могут развиваться, эволюционируя в заданном направлении. При этом они способны адаптироваться к изменениям параметров среды, меняя, в свою очередь, собственные структуры и процессы.

Важнейшим параметром открытой системы являются цели, так как именно они задают траекторию эволюции системы и определяют поведение элементов системы.

¹ Эшби (Ashby) Уильям Росс (р. 6.4.1903, Лондон) – английский психиатр, специалист по кибернетике. Окончил Кембриджский университет; с 1930 работал психиатром. В 1959-60 гг. – директор Берденского неврологического института в Бристоле. С 1960 г. – профессор кибернетики и психиатрии Иллинойского университета (Эрбана, США). Основные труды по проблемам исследования мозга, принципам самоорганизации, адаптивным процессам. Эшби принадлежит изобретение гомеостата (1948 г.).

² Это называется «вторичным разнообразием»

Отсюда следует, что отсутствие или утрата системой, например организацией, своих целей, делает ее неэффективной, ибо ее развитие происходит в таком случае хаотичным образом. Это часто приводит систему к исчезновению.

Цели в организации ставят люди – собственники и топ-менеджеры. И поэтому умение ставить цели – главное искусство управленцев [Grinblatt M., Titman S., (1998)]. Как сформулирует цели лидер, так и развивается организация. Другими словами ментальная модель лидера программирует развитие управляемой им организации. Таким образом, причиной низких темпов развития организации, а тем более ее исчезновения, является неэффективное, лидерство.

Еще одним критерием классификации систем является степень обеспечения их внутренней структурой предсказуемости поведения системы. По этому критерию системы подразделяются на жесткие и мягкие. Жесткая (неживая) система – такая система, части которой известны и связи между ними установлены однозначно. Это, как правило, технические системы, поведение которых предсказуемо за счет однозначности взаимосвязей между элементами, причем состав и назначение элементов тоже заранее и точно определены. Простые жесткие системы – мебель, складная лестница, электроплита, здание. Сложные жесткие системы – автомобиль, корабль, система спутниковой связи и т. д. Мягкая (живая) система – такая система, в которой связи между ее частями однозначно не определены. Происходит это потому, что живые системы обладают собственным (внутренним) источником энергии. Поэтому поведение мягкой системы непредсказуемо: в одних и тех же обстоятельствах система может вести себя самым различным образом. Большинство окружающих нас систем – мягкие: это различные природные, биологические, социальные системы. В том числе, конечно, предприятия (организации) в бизнесе. Особенность мягких систем заключается в том, что они, в отличие от жестких систем, способны к самоорганизации.

Итак, промышленное предприятие находится между искусственными и эволюционными системами, но это система однозначно открытая и мягкая, потому что через нее проходят потоки вещества, энергии и информации и она способна к самоорганизации. Естественно предположить, что повысить управляемость предприятия можно, опираясь именно на его открытость и мягкость, т.е. на способность реагировать на изменение протекающих потоков.

Значит, тот инструмент управления или те инструменты, которые мы применяем, должны помогать не только поддерживать интегративное свойство предприятия, не только обеспечивать управление им, но еще и контролировать достижение поставленной перед предприятием цели, а также учитывать возможные изменения внешней среды и реакцию предприятия на них.

Не вникая в серьезнейшие научные дискуссии об определении управления³ как такового, можно, тем не менее, сказать, что управлять предприятием – это значит воздействовать на него таким образом, чтобы оно достигало поставленной перед ним цели в изменчивых условиях внешней среды, причем без принципиальной потери устойчивости.

³ Общая теория управления называет управлением такое субъект-объектное взаимодействие, результатом которого является гомеостаз, адаптация и развитие управляемой системы. Но это определение – не единственное.

Обычно цель эта заключается либо в получении определенной прибыли, либо в захвате определенной доли рынка, что тоже необходимо для получения прибыли, но в будущем. В любом случае достижение цели предполагает развитие предприятия – либо по типу механического расширения, либо по линии интенсификации, либо, как правило, в той или иной комбинации. Значит, управление должно заключаться в том, чтобы, сохраняя устойчивость одних показателей деятельности (производительности труда, торговой наценки, фондоотдачи и многих других), добиваться роста других: объемов реализации, активов, прибыли. Анализируя списки этих показателей, можно выделить среди них те, которые являются решающими для деятельности данного предприятия. Для руководителя жизненно важно знать, что относится к этим ключевым показателям и каковы их как желательные, так и минимально допустимые значения.

Но существуют и другие показатели, выход которых за установленные пределы хоть и неблагоприятен для предприятия в целом, но не критичен. В некоторых случаях подобное «нарушение» не только допустимо, но и необходимо для качественного скачка, например при смене стратегии, при выборе варианта дальнейшего развития и т.п. И бюджет есть один из механизмов предвидения внутренних качественных переходов, механизм обеспечения устойчивости предприятия в изменчивых условиях рынка.

Основная функция управления – это сохранение основного (интегративного) качества системы, а для системы истинно важной – достижение ее цели. Эта функция настолько важна, что ее называют «функцией предназначения». «Добросовестная» (не работающая сама на себя) система управления должна выполнять функции которые можно подразделить на две основные группы: функции прямой и обратной связи.

Чтобы осуществить прямое воздействие на любую систему, необходимо принять решение, организовать его исполнение и проконтролировать результат. С отнесением контроля к функции прямой связи дело обстоит двояко: с одной стороны, как только мы начали контролировать, т.е. собирать данные о том, что происходит, мы перешли к обратной связи. Но с другой – контроль нужен для того, чтобы продолжать выполнять ранее принятое решение, парируя возникающие мелкие отклонения.

Для искусственных систем, в том числе для предприятия, обязательным является целенаправление. И совершенно уникальная роль в управлении предприятием принадлежит учету. Таким образом, можно выявить пять относительно независимых и, в то же время, чрезвычайно тесно связанных друг с другом функций управления: принятие решения; организация; регулирование или контроль сверху; учет; обратная связь (контроль снизу).

Функции управления независимы очень и очень условно. Реально они взаимосвязаны между собой и образуют замкнутый круг: принятие решения служит основой для организации определенных действий, выполнение которых требует контроля и регулирования; происходящие события и их результаты учитываются для сравнения с принятым первоначально решением – и последующей его корректировки, или для принятия нового решения. Этот замкнутый «круг функций» в реальной практике управления превращается в цикл управления. Принятие решения – функция, наличие которой является отличии-

тельным признаком управления. В ее отсутствие можно говорить о регулировании, организации и даже о контроле, но только не об управлении.

Управление начинается с момента, когда принимается решение, когда происходит выбор из имеющихся возможностей. Принятие решения – это еще только начало и само по себе оно выполняться не будет. Поэтому, после принятия решения, задачей управляющего становится правильное разделение единого дела между своими ближайшими заместителями. Делом каждого ближайшего заместителя становится разделение своей задачи между близкими ему помощниками – и т.д. до уровня фактического исполнения. В идеале «декомпозиция» промышленного предприятия должна быть такой, чтобы получившиеся подсистемы могли в одно и то же время развиваться относительно самостоятельно и активно налаживать связи с «коллегами» – другими подсистемами, быть заинтересованными в таких связях. Обычно критерием первоначального «разделения единого дела» выступают функции, осуществляемые на предприятии: снабжение, производство, реализация... Поэтому сначала, причем зачастую достаточно естественным образом, возникает функциональная структура промышленного предприятия. Ответственность за функциональные сферы делится между менеджерами, и возникает иерархическая структура управления.

Однако, создание целесообразных структур внутри промышленного предприятия – необходимое, однако недостаточное условие управления. Потому что «управляемый объект» (подразделение промышленного предприятия, его отдельные сотрудники) не всегда выполняет указания руководства с идеальной точностью. Причины могут быть самыми разными: здесь и противоречие между различными указаниями, и сбой в снабжении, и неожиданные внешние события, наконец. Важно, что рассогласование между указанием и его исполнением в общем случае присутствует. Более того, потребность в управлении как раз и возникает из-за отклонения реальности от желаемых параметров, которое бывает нужно ликвидировать. Для промышленного предприятия это означает не только обязательное составление бюджетов, но и непрерывный контроль их исполнения – для последующей их же корректировки и принятия новых решений в части стратегии и оперативной деятельности предприятия. Эти решения замыкают круг – и промышленное предприятие движется дальше, уже зная, насколько четко реализуется выбранная ранее стратегия.

Но остается еще одна «деталь» – та самая, которая меняет всю картину, которая позволяет действительно управлять: выявлять отклонения показателей предприятия, корректировать только их или деятельность предприятия в целом и т. д. Этой «деталью» является обратная связь.

Иногда обратная связь подменяется учетом. Но цепочка обратной связи значительно длиннее. «Так, после выполнения запланированных действий менеджеру необходимо понять – а как хорошо они выполнены?». «А насколько они ведут к поставленным целям?». И получение информации об этом начинается с учета – сбора данных о происходящем. Далее следует анализ собранной информации, принятие решения – как поступать дальше, и корректировка деятельности, если выявлены не устраивающие управ-

ленца отклонения в действиях подчиненных. Поэтому одного учета для организации обратной связи совершенно недостаточно.

Для создания реально действующей обратной связи необходимо во-первых, создать на промышленном предприятии такую обстановку и такие процедуры, которые побудили бы сотрудников к определенному поведению для эффективного воздействия на руководство «снизу». Иными словами, необходимо преобразование интересов и потребностей в действия.

Во-вторых, требуется согласование интересов элементов (подразделений и отдельных сотрудников) предприятия, а также объединение их действий. И хороший руководитель отличается от плохого именно тем, что способен в течение достаточно длительного периода времени согласовывать противоречивые интересы различных «элементов» предприятия:

- собственников, цель которых – максимальная отдача на вложенный капитал или максимальная стоимость компании, а значит, наиболее интенсивное использование ресурсов;
- работников, цель которых – максимальное личное благосостояние, причем в ближайшей перспективе, что противоречит требованиям отдачи;
- самого бизнеса, нуждающегося в инновациях, вложения в которые ущемляют интересы и собственников, и работников – по крайней мере, на начальном этапе;
- управленцев, которым нужны резервы для управленческого маневра, что противоречит требованиям об интенсивном использовании ресурсов... и т. д.

Еще один чрезвычайно важный вид обратной связи – упреждающая обратная связь, которая основывается на обратной связи между будущим и настоящим промышленного предприятия. Т.е. будущее, которого еще нет, должно определять сегодняшние действия. Происходит это потому, что промышленное предприятие является открытой системой, через которую текут потоки вещества, энергии и информации, – оно обменивается ими с окружающей средой. Открытость делает его зависимым от внешней среды и заставляет приспосабливаться к ее изменениям, но она же позволяет ему развиваться, меняя собственную структуру и процессы. Отсюда следует, что промышленное предприятие становится эффективным, т. е. успешным, только при наличии установленных целей, которые и определяют вектор его эволюции. Если же целей нет, то промышленное предприятие развивается неким случайным и потому неконтролируемым образом. В этой ситуации промышленное предприятие не управляет процессом своей эволюции и движется неизвестно куда. В зависимости от того, умеют ли промышленные предприятия управлять своим будущим или нет, их делят на две группы: те, которые умеют запускать упреждающую обратную связь и те, которые не умеют. Первые используют активный тип управления, вторые – реактивный.

Промышленное предприятие, живущее исключительно сегодняшним днем, без образа будущего, использует реактивный тип управления. Основная его идея сводится к тому, чтобы успеть отреагировать на постоянно возникающие воздействия окружающей среды. Главная задача промышленного предприятия в таком случае – накопить как можно больше ресурсов до возникновения неблагоприятных обстоятельств. Следовательно, не предприятие управляет обстоятельствами, а обстоятельства – предприятием. У такого промышленного предприятия нет будущего, если не изменится характер действий, что, в свою очередь,

должно быть обеспечено путем изменения ментальной модели руководства.

Противоположный тип управления – активный. Он означает, что у организации есть потребность не столько знать прошлое, сколько представлять будущее, т.е. планировать его. Тогда, доведя свои представления о будущем до высокого уровня детализации в виде целей, промышленное предприятие может принимать решения в настоящем. Таким образом, уже будущее начинает управлять настоящим – промышленное предприятие в настоящем выполняет действия, определяемые решениями, которые диктуются сформированным образом будущего. Главная задача промышленного предприятия в таком случае – наращивать величину ресурсов для своего развития, что позволяет ему, постоянно развиваясь, поступательно уходить вперед, опережая остальных. Свои представления о будущем организация формализует в виде взаимоувязанных целей, заданных во времени. Будущее становится структурированным: понятным, определенным, четким. Структура, с помощью которой предприятие управляет своим будущим, – целевая структура.

Но, поскольку целевая структура будет определять, чем и как будет заниматься организация, то она оказывается в роли «задающей»: именно от нее будет образована функциональная структура, от которой, в свою очередь, организационная; на базе оргструктуры, появится штатное расписание, далее – финансовая структура, бюджетная и т.д. Направленность деятельности организации на достижение искомого результата придает ей целеустремленный характер [Levy H., Sarfat M., (1994)].

При проектировании и управлении промышленным предприятием оптимальным, конечно, является комбинированный подход, использующий оба исходных подхода – и жесткий, и мягкий – в корректных для них пределах. Так, жесткий подход позволит, например, создать организационную структуру и оптимизировать ее, а мягкий позволит, при этом, соответствующим образом изменить систему мотивации персонала. Эта совокупность повлечет за собой изменение характера действий всего промышленного предприятия в целом в нужном для него направлении.

Организационная структура промышленного предприятия – это не что иное, как инструмент исполнения систематических указаний. Именно в рамках оргструктуры персонал выполняет предназначенные ему функции, и тем самым, достигает целей управления. Организационная структура формируется под воздействием следующих факторов: функции исполнителей (оргструктура должна обеспечить выполнение двух типов функций – ведение бизнеса и управление им); необходимые организационные звенья (группа сотрудников выступающая для руководителя как «единица», которой он отдает указания в целом, «не взирая на отдельные лица»); иерархия (установление ответственности подразделений за выполнение функций и наделение подразделений соответствующими правами для несения такой ответственности).

Оргструктура должна иметь вертикаль управления, обеспечивающую надежную и эффективную связь между всеми уровнями – от самого верхнего до самого нижнего. «Но достаточно ли руководителю оргструктуры, чтобы управлять?». К сожалению, нет. Одними

указаниями по поводу исполнения, управление ограничиться не может: большинство предприятий слишком сложно, чтобы можно было адекватно и своевременно контролировать выполнение указаний. Поэтому ясно, что имеет смысл дополнить указания ответственностью за результат, причем закрепить ответственность за каждым подразделением. Это повысит уровень контроля и обеспечит более сильную обратную связь. И сделать это – закрепление ответственности – нужно не только формально по типу «подразделение несет ответственность», не только качественно – «подразделение ответственно за рост доходов/экономии расходов», но еще и количественно – «подразделение обязано обеспечить определенный объем продаж, расходы не выше известного уровня, прибыль или рентабельность не меньше установленных». Поэтому нужны другие критерии структурирования промышленного предприятия, другие структуры – отражающие бизнес-процессы, ответственность, финансы предприятия и т.д. [Воробьев П., Земеров Ф., (2001)].

По отношению к термину «финансовая структура» хочется, прежде всего, отметить некоторый терминологический казус: дело в том, что финансовая структура есть результат структурирования предприятия и информации о нем вовсе не по признаку финансовых потоков, а по признаку характера финансовой ответственности того или иного подразделения [Chandra Prasanna, (1993)]. Финансовые подразделения в значительной степени соответствуют знакомым всем организациям и называются центрами финансовой ответственности (ЦФО).

Центр финансовой ответственности (ЦФО) – это структурное подразделение промышленного предприятия, осуществляющее определенный набор хозяйственных операций и способное оказывать непосредственное воздействие на те или иные финансовые показатели этих операций [Доунс Дж., Гудман Дж., (1997)]. По этой причине ЦФО ответственны за уровень подконтрольных им показателей.

От этой ответственности и произошло их название. В зависимости от того, что именно с финансовой точки зрения несет промышленному предприятию тот или иной центр и за что именно он отвечает, выделяется пять основных типов ЦФО: центры инвестиций; центры прибыли; центры маржинального дохода; центры дохода; центры затрат.

Центры затрат образуют подразделения, которые для выполнения своих функциональных обязанностей потребляют различные ресурсы и таким образом влияют на затраты. Соответственно, они отвечают за их величину. Примером центров затрат являются различные производственные подразделения и функциональные службы (цех, склад, бухгалтерия, реклама, охрана).

Центры дохода отвечают за доход, который они приносят фирме в ходе своей деятельности. Для того чтобы нести ответственность за доход, подразделение должно иметь возможность влиять на его уровень.

Поэтому центром дохода может выступать подразделение промышленного предприятия, занимающееся реализацией готовой продукции, товаров и услуг, т.е. функционально предназначенное для получения дохода (отдел продаж, склад-магазин, оптовая база, сеть агентов, фирменных магазинов и т.д.).

Центры маржинального дохода несут ответственность за величину получаемого маржинального дохода

(другие названия – маржинальная прибыль, брутто-прибыль, чистый доход, наценка). Создаются на тех промышленных предприятиях, где есть достаточно сложные по своей структуре и, главное, деятельности подразделения, являющиеся по сути бизнес-направлениями [Фомин П.А., (2003)]. Такие подразделения осуществляют не одно производство (как центры затрат) и не одну торговлю (как центры дохода), полный или почти полный цикл производства и реализации продукции определенной номенклатуры. Тем самым они контролируют доходы и расходы своего направления и могут отвечать за эффективность своей деятельности в целом. Мерой эффективности служат уже не доходы и затраты направления каждые по отдельности, а разница между ними.

Центры прибыли отвечают перед руководством за сумму полученной прибыли. Они, как и центры маржинального дохода, контролируют и доходную, и расходную сторону своей деятельности. Но речь идет уже о доходах и затратах не отдельного направления, а всего промышленного предприятия в целом. Соответственно, центром прибыли выступает самостоятельное промышленное предприятие – как взятое обособленно, так и в составе многоуровневой структуры, например холдинга.

Центры инвестиций являются вершиной всей финансовой структуры. Они имеют право управлять не только оборотным капиталом, т. е. отвечать за объем заработной платы, но и внеоборотными активами (основными средствами и нематериальными активами), например построить новый цех, поменять устаревшее оборудование, приобрести новое программное обеспечение, а так же в больших масштабах – купить или продать бизнес и т. д. [Фабочи Ф., (2000)]. Это означает, что центр может осуществлять инвестиции и дезинвестиции⁴. В этом случае центр инвестиций обязан обеспечить эффективное использование этих инвестиций, что предполагает ответственность за рентабельность всех активов компании. Как можно понять, под инвестициями в данном случае понимается не совокупность проектов долгосрочных вложений, а весь инвестированный в предприятие капитал. Центр инвестиций – это, как правило, предприятие либо самостоятельное, либо в составе многоуровневой структуры.

В основном списке не упомянут такой тип центра ответственности, как венчурный центр (венчур-центр). Если говорить о таком центре на предприятии, то имеется в виду развитие новых бизнесов в форме реализации венчурных проектов. Например, есть интересная идея, не реализованная на практике. Потенциальные выгоды от реализации идеи велики и предприятие решает пойти на риск, организовав отдельный ЦФО – венчурный. Центр имеет целевое финансирование, его задача – вывести проект на коммерческую основу в определенные сроки с уровнем отдачи не ниже установленного. До вывода на коммерческий уровень такой центр фактически является центром затрат, а после – центром прибыли (или инвестиций).

Центры ответственности нужны, в первую очередь, не экономистам, а менеджерам, управленцам [Зусманович К., (2004)]. Для функционирования финансовой структу-

ры необходим еще один инструмент – бюджет. Дело в том, что финансовая ответственность ЦФО реализуется через исполнение бюджетов следующим образом: каждый ЦФО осуществляет свою деятельность в соответствии с бюджетом (сметой) доходов и/или расходов, запланированных на текущий период; основной задачей ЦФО является выполнение своих заданий в рамках установленных бюджетом показателей.

Если не будет бюджета и закрепленных в нем количественных значений показателей деятельности каждого ЦФО, их финансовая ответственность превратится в фикцию.

Стоит привести несколько определений бюджета. Бюджет [Хруцкий В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В. (2002), С. 22.] – это финансовый план, охватывающий все стороны деятельности промышленного предприятия, позволяющий сопоставлять все понесенные затраты и полученные результаты в финансовых терминах на предстоящий период времени в целом и по отдельным подпериодам. Бюджет [www.galaxyit.ru] – это и запланированные финансовые сметы, и прогнозируемые объемы привлечения внешних финансовых ресурсов (кредитов и инвестиций), условия их получения и т.п.

Традиционно бюджет определяется как финансовый план деятельности промышленного предприятия. Но, во-первых, понятно, что только финансовых показателей будет мало для управления промышленным предприятием, а во-вторых, для расчета и прогноза очень многих финансовых показателей, вначале надо иметь исходные показатели в натуральных единицах. Поэтому в рамках данной работы бюджет понимается как план, составленный в натуральном и/или денежном выражении и определяющий потребность промышленного предприятия в ресурсах, необходимых для получения прогнозируемых доходов.

Уже из того факта, что бюджеты многочисленны и что существуют бюджеты в денежных и неденежных единицах, что бюджеты различны для разных ЦФО и т. д., следует вывод, что должна существовать структура бюджетов – бюджетная структура [Кандалицев В., (2003)]. «Скелетом» бюджетной структуры являются три основных бюджета, отражающие взаимосвязанные стороны деятельности промышленного предприятия:

- Организацию производства, показателем которой служит прибыль предприятия. Основным документом, в котором отражается прибыль, является Отчет о Прибыли и Убытках (ОПУ), а основным бюджетом – Бюджет Доходов и Расходов промышленного предприятия. Он может быть при необходимости детализирован до уровня наивысшей калькуляции себестоимости продукции;
- Организация денежных потоков, критерием эффективности которой служит наличие средств на счетах и в кассе (положительный чистый денежный поток предприятия). О ней мы судим по Отчету о движении денежных средств, который может быть укрупненным, а может отражать каждый платеж. Этому документу соответствует Бюджет Движения Денежных Средств (БДДС);
- Оперативное получение дополнительного финансирования при возникновении временных проблем или появлении новых проектов и расширении деятельности. Это возможно только при выполнении условий финансовой устойчивости и ликвидности промышленного предприятия, о котором можно судить по показателям его баланса.

Подводя итог, можно сказать, что для адекватного управления экономикой предприятия руководителю нужен ОПУ и лежащие в его основе документы и сведения; для управления финансами нужен БДДС – и,

⁴ Дезинвестиции – изъятие средств из капитальных вложений. Обычно проводятся путем продажи или ликвидации внеоборотных активов (основных фондов, нематериальных активов, долгосрочных финансовых вложений).

опять же, его база; а для согласования этих сторон деятельности сейчас и в будущем – баланс. Для формирования структуры бюджеты классифицируют по следующим критериям [Шпак Н., (2004)]: по предмету управления: денежные (БДДС); экономические (БДР); натуральные (НОБ); по уровню: операционные (ЦФО); функциональные (предприятие). Бюджетная структура существует и является достаточно разветвленной. Кроме того, уже сформулировано определение бюджетного управления [Добровольский Е. и др. (2005), С. 50] – это оперативная система управления промышленным предприятием по центрам финансовой ответственности через бюджеты, позволяющая достигать поставленных целей при наиболее эффективном использовании ресурсов.

В рамках бюджетного управления естественным образом выполняются следующие основные этапы цикла управления:

- планирование или принятие решений, которое предполагает следующее: оперативная деятельность предприятия планируется в формате бюджетов; каждый ЦФО планирует свою деятельность в финансовом выражении по статьям, консолидация которых позволяет сформировать соответствующие бюджеты для всего предприятия в целом; согласованный и утвержденный руководством сводный бюджет предприятия является директивным планом развития на очередной оперативный период;
- контроль, который реализуется следующим образом: фактическое исполнение своего бюджета ЦФО или предприятие в целом сравнивают с плановыми показателями в целях контроля над развитием предприятия и его подразделений и предупреждения неблагоприятных тенденций как для отдельных ЦФО, так и для вышестоящих структур (промышленного предприятия);
- анализ предполагает использование специфической для бюджетирования отчетности: по окончании периода ЦФО готовят Отчеты о фактическом исполнении бюджета. Все отклонения анализируются, выявляются причины их возникновения, готовятся мероприятия по их устранению (предупреждению) или использованию благо приятных аспектов деятельности.

Бюджет как элемент механизма управления затратами должен, в той или иной степени, поддерживать все эти функции и, соответственно, проходить через указанные этапы. Выработка и установка целей на уровне промышленного предприятия – исходный пункт работы. Но цели промышленного предприятия неоднородны, зачастую неочевидны, и между ними, в свою очередь, существует определенная иерархия.

В теории отправным пунктом постановки целей промышленного предприятия является формирование бизнес-идеологии [Вебер М., (2004)]: миссии промышленного предприятия, ценностей, ориентиров и принципов ведения бизнеса. Определив предназначение промышленного предприятия и свое представление будущего, руководство получает возможность определить направление развития промышленного предприятия и поставить цели этого развития [Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж., (1998)]. На основе целей происходит разработка стратегии и – далее – постановки финансовых целей. Финансовые цели, в свою очередь, являются отправной точкой управления затратами.

Если промышленное предприятие пока не имеет ясного понимания миссии, можно предложить различные способы наметить финансовую цель, определить «ее направление», корректно установить показатель, который следует оптимизировать. В первом из возможных способов можно опереться на стадию инвестиционного цикла, на которой находится предприятие. Инвестиционный цикл – это период времени, в течение которого бизнес проходит следующие стадии [Шерер Ф.М., Росс Д., (1997)]. Вложение средств, сопровождающееся ускоренным развитием промышленного предприятия. Эта стадия – не обязательно первая. В жизни предприятия она может повторяться неоднократно, точнее, всякий раз, когда производится значительное инвестирование средств с прицелом на перспективу. Выход на точку безубыточности, когда предприятие покрывает свои текущие расходы. Стадия самофинансирования, на которой промышленное предприятие не только не имеет убытков, но и способно развиваться за счет собственных источников. Стадия генерирования свободного денежного потока, когда часть денежных средств может регулярно изыматься из оборота промышленного предприятия. Прохождение этого цикла означает, что инвестиции оказались целесообразными и бизнес стал приносить деньги (Free Cash Flow – **FCF**), которые не требуются снова вкладывать в развитие.

Логично предложить на стадии вложения средств в качестве финансовой цели использовать показатель экономической добавленной стоимости (**EVA**), получающий все большее распространение. Базой положения концепции **EVA** является создание стоимости для инвестора, когда операционный доход превышает средневзвешенную стоимость задействованного капитала в абсолютном размере. Именно этот показатель отражает насущную потребность данной стадии развития в возврате инвестированных средств [**EVA**: новый взгляд на старые вещи. «Управление компанией» (№3, март 2001)]:

$$EVA = AA^2 \cdot \dot{O} (1 - \dot{O}) Kw * C ,$$

где

EVA – экономическая добавленная стоимость;

AA² · O – величина дохода до уплаты налогов и процентов;

T – ставка налогообложения дохода;

Kw – средневзвешенная стоимость капитала промышленного предприятия, которая рассчитывается с учетом налогового эффекта от уплаты процентов за кредит;

C – величина капитала.

Дополнительным преимуществом показателя **EVA** является легкость и простота его увязывания с вознаграждением менеджеров, что стимулирует их к скорейшему прохождению этого, наиболее рискованного для промышленного предприятия, этапа роста. На той стадии, когда промышленное предприятие балансирует на грани окупаемости, целесообразно использовать показатель чистой приведенной стоимости (**NPV**), который более чувствителен к колебаниям притоков и оттоков денежных средств. После перехода на стадию самофинансирования «на повестку дня» выходит показатель отдачи от инвестиций (**ROI**), который позволяет оптимизировать инвестиционный портфель промышленного предприятия [см. рис 1].

После выхода на стадию чистого денежного потока именно этот показатель – **FCF** – и будет использован в качестве финансовой цели. Другим способом выбора финансовой цели может служить оценка специфики бизнеса с последующим отбором показателей, отражающих факторы максимизации его стоимости.

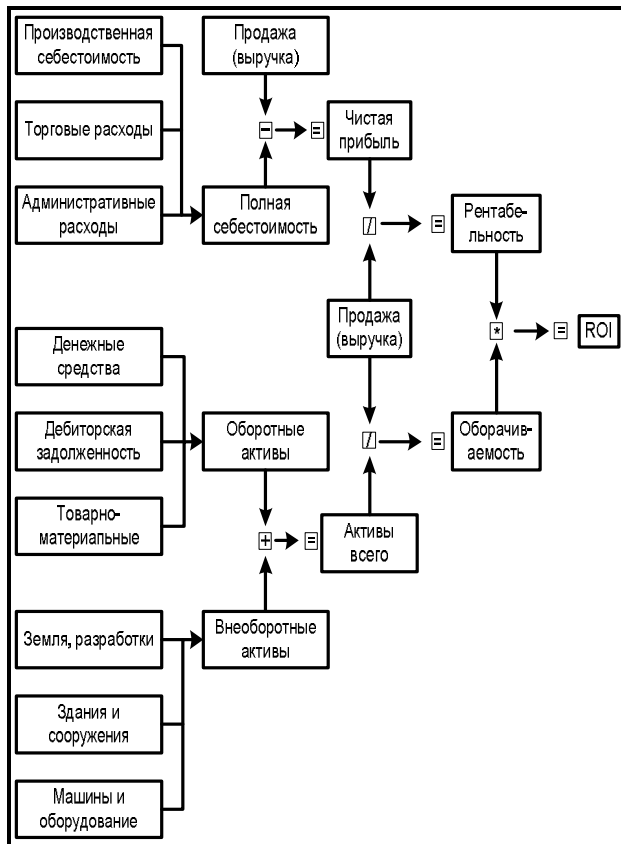


Рис. 1. Дерево ROI [Добровольский Е., (2005)]

В основу этого способа положено представление о том, что менеджмент промышленного предприятия отвечает за эффективность использования всего капитала, инвестированного в него собственниками. Этот капитал воплощен в активах – оборотных и внеоборотных, а отдача от них оценивается по финансовому результату – прибыли или чистому денежному потоку. Тогда в качестве финансовой цели может выступать либо основная показатель, от которого зависит финансовый результат (реализация, доля рынка и др.), либо сами активы. Третьим инструментом «диагностики» финансовой цели промышленного предприятия может служить **SWOT** - анализ предприятия. Логика его использования следующая. Если промышленное предприятие получило сильные внешние и внутренние преимущества, то его цель – собрать урожай, т.е. обеспечить максимальную рентабельность. Если промышленное предприятие чувствует себя уверенно с экономических и управленческих позиций, но недоволено своим положением на рынке, то его целью становится валовая прибыль. Контроль за объемами продаж и долей рынка является, в этом случае, обязательным, но имеет все-таки подчиненное значение. Как только рыночное положение такого промышленного предприятия укрепится в достаточной мере, оно должно будет поменять цель, точнее, «сдвинуть» ее в сторону большей рентабельности.

Если же промышленное предприятие не чувствует особых преимуществ по сравнению с конкурентами ни по внешним, ни о внутренним факторам, ее цель – удержать максимально возможную долю на рынке, как бы мала она ни была. Теперь посмотрим, каковы задачи механизма управления затратами для каждой из финансовых целей:

- если целью промышленного предприятия является максимальная рентабельность, то текущий бюджет нужен, прежде всего, для того, чтобы из множества сценариев развития выбрать те, которые обеспечивают максимизацию рентабельности без потери внешних преимуществ. Это важное замечание, так как чрезвычайно легко добиться максимальной рентабельности за счет экономии на продвижении товара и промышленного предприятия, на обслуживании клиентов, т.е. такому промышленному предприятию нужен еще и долгосрочный бюджет для «улавливания» сигналов о возможных изменениях в будущем;
- если промышленное предприятие ориентировано на получение максимально возможной прибыли, то можно предположить, что допустимых сценариев развития у нее будет достаточно много. Но главным в этой ситуации будет не выбор того или иного сценария, а нахождение источников резервов, причем преимущественно внутренних, которые помогут увеличить прибыль;
- для тех промышленных предприятий, которым требуется удержать или увеличить долю рынка, принципиально важно знать, каким будет финансовый результат деятельности, если рыночные условия будут меняться, а предприятие по-разному на эти изменения будет реагировать.

Что же касается максимальной стоимости промышленного предприятия, то эта задача, безусловно, небанальная, так как требует для своего решения, вначале, установить показатели, от которых стоимость зависит. Эти показатели могут быть как стоимостными так и показателями нестоимостного ряда – имидж, персонал и много другое. Задача выявления этих факторов достаточно сложна, безусловно, выходит за пределы управления затратами как таковыми. Но в любом случае, после ее решения бюджет позволяет найти такую комбинацию выявленных показателей, которая позволит продать (в прямом или переносном смысле слова) промышленное предприятие по наибольшей цене.

Принятие решений и планирование – этап цикла управления на промышленном предприятии. Но этот этап неоднороден, так как включает в себя планы разных уровней: стратегические, оперативные, тактические или текущие.

Принятие решений на каждом из уровней имеет свои принципиальные особенности, это предполагает создание структуры планов предприятия с характерными для каждого плана показателями и методами их получения – прогнозирования или планирования.

Стратегический план развития – это логическое продолжение концепции развития промышленного предприятия, своего рода переложение миссии на язык долгосрочных планов (3-5 и более лет) с учетом наличных рыночных условий. Цели любого временного горизонта могут быть количественными или качественными, а также экономическими или неэкономическими. Но, в любом случае, количество целей верхнего уровня должно быть небольшим; можно утверждать, что основными являются стоимость компании, если владельцы планируют получить выгоду от продажи (перепродажи) бизнеса, и **ROI** (Return On Investment – отдача от инвестиций, рентабельность инвестиций), если главной выгодой является

ся получение дохода при сохранении владения бизнесом. Стратегический план естественным образом превращается – приобретает форму – долгосрочного бюджета. Конечно, чем дальше временной горизонт планирования, тем ниже требования к точности, поэтому задача долгосрочного бюджета – не предвидение будущего, что практически невозможно, а поиск ответов на ключевые вопросы: общая характеристика рыночной стратегии (агрессивная, стабильная и т.д.); основные закономерности функционирования предприятия (доля переменных расходов в доходах, режим финансирования постоянных расходов – на существующем уровне, более щедрый или экономный и т. д.); основные изменения в производственных фондах компании. По этой причине для долгосрочного бюджета обязательным является бюджет капитала, не упомянутый в перечне основных текущих бюджетов.

Оперативное планирование предполагает разработку краткосрочных планов (годовых, квартальных и т. д.) по достижению показателей, установленных для долгосрочного периода и отраженных в долгосрочном бюджете. Краткосрочные планы реализуются в годовом бюджете. Стоит отметить, что с одной стороны, оперативный бюджет строится на основании долгосрочного бюджета как некая ступенька его реализации, но, с другой стороны, по результатам исполнения оперативного бюджета происходит корректировка стратегии и связанных с ней, отражающих ее долгосрочных бюджетов. Хороший управленец понимает, что для адекватного понимания того, что происходит на предприятии, и для обеспечения обратной связи только финансовой информации недостаточно. Текущие бюджеты в той или иной форме, прямо или косвенно должны содержать в себе следующие виды информации: нормативную, статистическую, хозяйственную, бухгалтерскую. Имея в распоряжении все эти виды информации руководителю гораздо легче наладить следующий этап управления.

Исполнение, подобно планированию, также распадается на две части в зависимости от глубины влияния на промышленное предприятие временного горизонта:

- исполнение, ориентированное на длительное приспособление промышленного предприятия к нуждам бизнеса, предполагает следующие элементы: создание и/или изменение организационной структуры предприятия; первоначальное распределение обязанностей среди персонала и внесение изменений; постановка бизнес-процессов;
- исполнение в текущем периоде, которое предполагает управление организацией в сложившихся рамках и включает в себя следующее: отбор, обучение и оценку деятельности персонала; собственно организацию текущей деятельности.

Рассмотрению текущего исполнения для целей реализации текущего управления затратами. Сами по себе элементы «текущего исполнения» согласованы между собой естественным образом: организация текущей деятельности требует отбора и обучения персонала, а также распределения между ними уже не постоянных обязанностей, а конкретных производственных заданий или отдельных поручений. Считается, что, ежедневно выполняя свои производственные задания, каждый сотрудник, тем самым, ведет промышленное предприятие к достижению целей долгосрочного периода. Реализовать мечту любого руководителя компании, выраженную в предыдущем предложении возможно только при соблюдении следующих условий: задания согласованы между собой, с целью текущего этапа развития пред-

приятия, а цель текущего этапа способствует достижению долгосрочной цели; задания не допускают двусмысленного толкования и извращения. В противном случае возможны ошибки, в т.ч. систематические, которые будут накапливаться; сотрудник способен выполнить задание, сделать это своевременно и, плюс к этому, быть удовлетворенным размером и принципами вознаграждения. Если это не так (неспособен, недостаточно времени, недоволен заработком), неизбежны накладки, отказы от работы, прямой саботаж. Эти условия невозможно реализовать без осознания миссии предприятия, корректно составленных организационной и финансовой структуры, эффективных бизнес-процессов, обоснованных бюджетов, работающей мотивации. Отсутствие или невнятность миссии приведут к несогласованности заданий и двусмысленному их толкованию, некорректные структуры приводят к недостаточной загрузке персонала и разбазариванию ресурсов, то же самое делают неэффективные бизнес-процессы и неудачные бюджеты.

Контроль в рамках управления затратами осуществляется через системы учета, соответствующие каждому из (выше упомянутых) видов информации: контроль финансовой деятельности происходит через управленческий или только бухгалтерский учет и производные от них показатели; контроль производственно-хозяйственной деятельности – через систему хозяйственного учета и опирающуюся на нее систему экономических показателей, а также при помощи статистического учета и нормативной информации; контроль качества управления – посредством использования нормативной и статистической информации и т.д. Анализ исполнения бюджета проводится на основе данных той или иной системы учета, адекватной решаемой задаче. Он нужен для решения достаточно широкого круга задач, которые могут быть объединены в две большие группы: во-первых, для оценки исполнения плана и корректировки последующих бюджетов, а зачастую – и политики компании; во-вторых, для оценки качества планирования.

При формировании управленческого воздействия происходит подготовка последующих действий, которые будут направлены на достижение поставленных целей с учетом возникших отклонений. Попросту говоря, руководители промышленного предприятия в ходе анализа увидели отклонения факта от плана (прогноза), выявили их причины, оценили ситуацию и на этом этапе начинают генерировать соответствующие управленческие решения. Происходит отработка или «обкатка» решений. Такая «обкатка», нередко, приобретает форму составления нескольких сценариев бюджета. Проведение корректировки планов, а, в отдельных случаях, и целей промышленного предприятия, является завершением цепи обратной связи в комплексном механизме управления затратами и в управленческом цикле вообще.

Степень управляемости затратами зависит от того насколько взаимосвязано и эффективно применяются все основные элементы комплексной системы управления затратами. Управление затратами требует концентрации знания и умения по экономии ресурсов предприятия с целью максимизации отдачи от них, получения прибыли высокого качества.

Качество прибыли – это обобщенная характеристика структуры источников формирования прибыли. Высокое качество операционной прибыли характеризуется

ростом объема выпуска продукции, снижением уровня операционных затрат, а низкое качество – ростом цен на продукцию без увеличения объема ее выпуска и реализации в натуральных показателях. Ведущую роль в повышении качества прибыли играет снижение затрат. Это характеризует интенсивный рост прибыли, пути использования собственных внутренних резервов. Механизм управления затратами характеризуется совокупностью конкретных методов текущего и стратегического управления затратами.

В отличие от текущего управления затратами, которое основное внимание уделяет производственному этапу жизненного цикла продукта, механизм стратегического управления имеет дело с затратами за все время жизни продукта. Это дает возможность определить, позволяет ли суммарная прибыль, получаемая на этапе производства, покрыть расходы, понесенные на допроизводственной стадии и производственной стадии, и тем самым, позволяет управлять затратами на протяжении всего срока существования продукта.

Таким образом основой механизма стратегического управления затратами является не период, а продукт, а само стратегическое управление затратами нацелено не на сдерживание роста затрат, а на их сокращение. Существенное отличие механизма стратегического управления затратами от механизма текущего управления затратами заключается в том, что он практически не использует методы учета, в то время как текущее управление делает на них основную ставку.

Стратегическое управление затратами имеет дело с теми видами деятельности, которые могут привести к сокращению затрат. При этом сокращение затрат должно вести к росту степени удовлетворения потребителей и к усилению конкурентных позиций предприятия на рынке.

Механизм стратегического управления затратами можно определить как систему рыночных элементов, обеспечивающих процесс разработки и реализации управленческих решений в области управления затратами через финансовую информацию о рынках продукции предприятия, издержках и структурах расходов конкурентов, а также мониторинг стратегии промышленного предприятия и стратегий конкурентных предприятий на рынках в течение нескольких отчетных периодов.

Литература

1. Алборов Р.А. Аудит в организациях промышленности, торговли и АПК. – М.: Изд-во «Дело и Сервис», 2004. – 464 с.
2. Вебер М. Коммерческие расчеты от А до Я: Пер с нем. – М.: Изд-во «Дело и Сервис», 2004. – 384 с.
3. Воробьев П., Земеров Ф. Бюджетирование деятельности производственных предприятий (опыт разработки и внедрения) // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – №6.
4. Добровольский Е. и др. Бюджетирование шаг за шагом. – СПб.: Изд-во «Питер», 2005. – 289 с.
5. Доунс Дж., Гудман Дж. Финансово-инвестиционный словарь. / Пер. 4-го перераб. и доп. англ. изд. – М.: Изд-во «ИНФРА-М», 1997. – 586 с.
6. Зусманович К. Как наладить бюджетный процесс // БОСС. – 2004. – №2.
7. Кандалинцев В.В. Поиск эффективной ответственности. Работа с центрами финансовой ответственности // Управление компаний. – 2003. – №5.
8. Максимов А. Любой показатель бюджета должен быть ориентирован на достижение стратегических целей компании. // Финансовый директор. – 2003. – №12.

9. Попов В.М., Ляпунова С.И., Воронова Т.А. Бизнес фирмы и бюджетирование потока денежных средств. – М.: Изд-во «Финансы и статистика», 2003 – 450 с.
10. Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов. / Пер. с англ. под ред. Н.Д. Эриашвили. – М.: Изд-во «Аудит, ЮНИТИ», 1997. – 224 с.
11. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Изд-во «Юнити», 1998. – 576 с.
12. Фабочки Ф. Управление инвестициями. – М.: Изд-во «ИНФРА-М», 2000.
13. Фомин П.А. Методология расчета бюджета движения денежных средств промышленного предприятия // Финансы и кредит. – 2003. – №4
14. Хаммер М., Чампи Д. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе. – СПб.: Изд-во «Питер», 1997.
15. Хруцкий В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование: настольная книга по постановке финансового планирования. – М.: Изд-во «Финансы и статистика», 2002. – 400 с.
16. Шанк Д.К., Говиндараджан В. Стратегическое управление затратами / Пер с англ. – СПб.: ЗАО «Бизнес Микро», 1999. – 288 с.
17. Шерер Ф.М., Росс Д. Структура отраслевых рынков. – М.: Изд-во «Инфра-М», 1997. – 698 с.
18. Chandra Prasanna. Financial Management. Theory and Practice. Third Edition. – New Delhi: McGraw-Hill Publishing Company Limited, 1993. – 936 pp.
19. Grinblatt M., Titman S. Financial Markets and Corporate Strategy. – New York: Irwin. McGraw-Hill, 1998. – 470 p.
20. H. Levy, M. Samat Capital investment & financial decisions. – New York: Prentice Hall, 1994. – 782 p.
21. EVA: новый взгляд на старые вещи. // Управление компанией. – 2001, №3.
22. www.galaxyit.ru . Коротко о бюджетировании. – 22 июня 2004 год.

Великая Елена

РЕЦЕНЗИЯ

В статье автор излагает тезис о том, что эффективная рыночная деятельность – обязательное, системное свойство предприятия, без которого оно предприятием (бизнесом) по-настоящему быть перестает, и даёт следующее определение промышленного предприятия - социальная целостность, направленная на некоторую цель, специально структурированная и скоординированная система и предназначенная для ведения некоторой деятельности, в рамках которой она взаимодействует с окружающей средой. Возможно это звучит банально, но авторская теория как данной социальной целостности обеспечить эффективность деятельности является весьма интересной.

В частности, для того чтобы эффективно управлять, управляющая система должна быть не менее разнообразной, чем управляема, а предприятие находясь в промежуточном положении между «искусственной» и «эволюционной» системами требует значительных издержек управления. При этом за счет формирования механизма управления затратами возможно сократить число элементов управляющей системы и увеличить число взаимосвязей между ними. При этом автор утверждает, что управлять предприятием - это значит воздействовать на него таким образом, чтобы оно достигало поставленной перед ним цели в изменчивых условиях внешней среды, причем без принципиальной потери устойчивости. Основная функция управления - это сохранение основного (интегративного) качества системы, а для системы искусственной – достижение ее цели. Главная задача промышленного предприятия в таком случае – наращивать величину ресурсов для своего развития. А это необходимо реализовывать в рамках адекватных цели организационных и финансовых структур и реализации бюджетного управления как элемента механизма управления затратами.

Автором в статье предложена весьма интересная постановка задач решаемых посредством реализации механизма управления затратами.

Данная статья по моему мнению содержит элементы научной новизны и рекомендуется к публикации в журнале «Аудит и финансовый анализ», поскольку будет интересна широкому кругу специалистов в области финансов.

Трениев Н.Н., д.э.н., начальник Аналитического центра Инвестиционно-консалтинговой группы РОЭЛ КОНСАЛТИНГ

9. MANAGEMENT AND MARKETING

9.1. CONTROL OF INDUSTRIAL ENTERPRISE COSTS

E.G. Velikaja, Candidate of Science (Economic), the
Substituent of the General Director
on Economy and the Finance

Open Company «Junit Pejpe Produkts», Moscow

The system approach in a justification of the control mechanism is in-process used by costs of industrial enterprise and roads of system conversions to implementation of the given administrative concept are offered.