

## УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ МИРОВОГО ФИНАНСОВОГО КРИЗИСА

Г.А. Маслова

(Санкт-Петербургский государственный университет сервиса и экономики)

Научный руководитель – к.э.н., доцент А.А. Волкова

(Санкт-Петербургский государственный университет сервиса и экономики)

Целью работы любой коммерческой организации является получение прибыли, повышение эффективности деятельности. И в современных условиях мирового финансового кризиса данные цели стоят перед менеджментом организации, но тенденции изменения конъюнктуры рынка не позволяют прибегнуть к стандартным путям роста прибыли предприятия. Предлагаю использовать такой инструмент, как снижение затрат, особо рассматриваю сокращение издержек на оплату труда, т.к. такие меры могут спровоцировать кадровый кризис персонала.

Ключевые слова: управление затратами, микроэкономика, мировой финансовый кризис, эффективность деятельности организации

### Введение

Работа менеджмента организации направлена на получение прибыли, повышение эффективности деятельности [1]. И в современных условиях мирового финансового кризиса данные цели продолжают стоять перед менеджментом организации, однако их осуществление затруднено общим спадом экономики, спадом спроса. Научная литература предлагает в качестве путей роста прибыли предприятия рост объемов реализации за счет увеличения количества проданного товара (услуг), однако тенденции современного изменения конъюнктуры рынка не позволяют прибегнуть к этому. В своей статье предлагаю пути повышения эффективности деятельности предприятия условиях мирового финансового кризиса.

### Основная часть

Общий значительный **спад рынка**, наблюдающийся на сегодняшний день, стал причиной состояния финансовой неустойчивости или банкротства многих предприятий. (В качестве других причин отметим и неправильно выбранную *стратегию* развития, и неэффективную работу *менеджмента*.) Для вывода компании из состояния финансовой неустойчивости используют универсальные инструменты: снижение затрат, стимулирование продаж, оптимизацию денежных потоков, работу с дебиторами и реструктуризацию кредиторской задолженности.

Очевидно, что для того, чтобы повысить рентабельность и в дальнейшем увеличить приток денежных средств, необходимо снизить затраты [2]. В условиях кризиса сокращение издержек – один из наиболее **действенных** инструментов, которым предприятие может воспользоваться для стабилизации финансового положения; управление затратами приобретает первостепенное значение по причине *повышения* сложности (а зачастую, и невозможности) использования других инструментов. Рассмотрим способы снижения затрат более подробно.

Основные инструменты, которые применяют в компании в неблагоприятных финансовых условиях, – **нормирование** всех статей затрат, позволяющее и **жесткий контроль** исполнения установленных нормативов, – **нормирование** статей затрат, не является данью советскому директивному прошлому, оно тянет за собой длинную цепочку снижения затрат (так, снижение различных затрат на содержание склада), дает возможность *инвестировать во внеоборотные средства* ресурсы, освободившиеся вследствие снижения потребности в оборотных средствах [3]. Такой подход нельзя

назвать революционным, но он приносит **ощутимые** результаты и позволяет удержать затраты компании на **заданном** уровне.

Для снижения затрат компании в условиях кризиса необходимо следующее: *ужесточение* процедур авторизации расходов, *мотивирование* персонала на снижение затрат и сокращение издержек, не связанных с основной деятельностью компании. В рамках перечисленных направлений деятельности нужно выполнить следующие **процедуры**:

- **Формирование бюджета компании.** Планирование затрат и передача полномочий по управлению ими *менеджерам подразделений* позволят значительно снизить издержки компании.

- **buy-lease-back** (возвратный лизинг), сделка, при которой собственные основные фонды компании выкупаются лизинговой компанией и сдаются обратно в аренду. Подобные программы *широко* распространены в Западной Европе, в последние годы растет интерес к ним и в России.

- **Горизонтальная и вертикальная интеграция.** Горизонтальная интеграция предполагает поиск возможностей осуществления закупок совместно с другим покупателем. Увеличение объемов закупки позволит получить так называемые объемные скидки. Вертикальная интеграция подразумевает более тесную работу с поставщиками ключевых наименований сырья и материалов (своевременное исполнение договорных обязательств, финансовая прозрачность.)

- **Анализ возможностей передачи на аутсорсинг дорогостоящих процессов.** Следует оценить, какие компоненты выгодно производить самостоятельно, а какие дешевле закупать у других производителей. Аутсорсинг *по своей сути* дает возможность снижения затрат вследствие снижения себестоимости товара (услуги) при исполнении ее *высокоспециализированным* на соответствующей сфере предприятием. К примеру, предприятия, имеющие свои котельные, могут передать их в собственность администрации города, поскольку содержание и обслуживание обходились слишком дорого.

- **Внедрение новых форм расчетов с контрагентами** (векселя, бартер).

- **Ужесточение контроля всех видов издержек.** Замечено, что когда компания, к примеру, начинает регистрировать исходящие междугородные звонки сотрудников, общее количество звонков снижается за счет уменьшения разговоров по личным вопросам.

- **Оптимизация технологических процессов.** На предприятии отходы производства могут быть значительно сокращены только благодаря постоянному **контролю** работы персонала и ужесточению производственной дисциплины. Проблема может заключаться в неаккуратном обращении рабочих с сырьем.

- **Сокращение издержек на оплату труда.** Следует разработать *бонусные* схемы для персонала компании, параллельно мотивировав его на снижение издержек. За основу может быть принята схема, при которой часть сэкономленных затрат выплачивается сотруднику. Необходимо также пересмотреть организационную структуру на предмет исключения лишних уровней управления [4].

В большинстве случаев такие меры могут спровоцировать кадровый кризис персонала, что значительно осложнит состояние предприятия. *Нужно принять во внимание*, что для того, чтобы компенсировать отток кадров из компании в краткосрочной перспективе, потребуются **время и интенсификация** труда остающихся работников, а эти факторы сильно ограничены у предприятия в условиях кризиса. В долгосрочной перспективе эти факторы могут быть успешно использованы.

Большинство отечественных компаний при снижении затрат фокусируются на сокращении персонала или зарплат, а зачастую – и того, и другого одновременно. Снижение затрат на персонал особенно актуально для российских компаний, поскольку

с советских времен у нас тяготеют к раздутым управленческим штатам, неоправданным представительским расходам и др. Лучшие мировые компании при старте программ по снижению затрат основной акцент делают на уменьшении **административных и сбытовых затрат**. Так, для 50 крупнейших американских компаний снижение данных затрат всего на 0,5% означает экономию \$258 млн. (в зависимости от готовности руководства компании к переменам снижение затрат может достигать и 40%)! Но в отличие от отечественных компаний они при осуществлении данного процесса придерживаются **комплексного** подхода и определенной, четко продуманной **последовательности** шагов. Именно потому, что западные компании наработали существенный опыт в этой сфере, российским компаниям для более эффективного планирования программ по снижению затрат стоит внимательнее его изучить.

### Заключение

В условиях стабильной экономики актуально повышение эффективности затрат как *снижение удельных затрат* через рост объема реализации (достигаемый ростом количества продаж или цены). Снижение удельных затрат через рост объема реализации, на мой взгляд, является более здоровым способом, чем снижение удельных затрат через непосредственно снижение затрат, однако затруднено в условиях финансового кризиса по причине сложности увеличения количества продаж или цены. Рассмотренные же в статье меры актуальны в условиях финансового кризиса.

Важность вопроса снижения затрат обусловлена несколькими факторами. Так, эффективное управление затратами влияет на *финансовые результаты деятельности*, рентабельность, капитализацию и т.д. Оптимизация затрат открывает возможности для создания *конкурентных преимуществ компании*: позволяет добиться более низкой цены на товары и услуги через снижение себестоимости.

### Литература

1. Любушин Н.П., Лещева В.Б., Дьякова В.Г. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия. / Учебное пособие для вузов. / Под ред. проф. Н.П.Любушина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА. – 1999. – 340 с.
2. Сергеев И.В. Экономика предприятия. Учебник. – М.: Финансы и статистика. – 1999. – 276 с.
3. Бакалавр Экономики. Хрестоматия в 3 томах. Российская экономическая академия им. Г.В. Плеханова, Центр кадрового развития. Том 2./под общ. ред. В.И. Видяпина. – Информационно-издательская фирма «Триада». – М. – 1999. – 260 с.
4. Экономика, анализ и планирование на предприятии торговли: Учебник для вузов под ред. А.Н. Соломатина. – СПб: Питер. – 2008. – 324 с.