

## ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ЗАТРАТАМИ В КОМПАНИИ ХОЛДИНГОВОГО ТИПА

Лабкова О.П.

УО «Могилевский государственный университет продовольствия»  
Могилев, Беларусь

Переход на рыночные формы хозяйствования, активно осуществляющийся в последнее десятилетие, ознаменовал для большинства предприятий смену эпох и ориентиров: на место диктата производителя, продукция которого потреблялась почти со 100% гарантией, пришло «осознанное» производство под конкретного потребителя с определенными предпочтениями и финансовыми возможностями. В этих условиях управление затратами становится не просто деятельностью, от эффективности которой зависит выживание предприятия и размер прибыли, а превращается в основное конкурентное преимущество и основу развития бизнеса.

Особенность управления затратами в холдинговых компаниях состоит в необходимости ведении систем параллельных учетов затрат и результатов, разветвленных по нескольким признакам: по валюте; по целевой сфере учета (бухгалтерский, налоговый, управленческий); по методологии учета затрат и результатов (по полным затратам, по переменным затратам, по затратам периода, по затратам на выпуск и реализацию продукции, по полным затратам холдинга, по затратам его структурных единиц и др.).

На сегодняшний день в сфере управления затратами для создаваемых холдингов актуальны три главных задачи: во-первых, это мониторинг данных об интегральных затратах по холдингу; во-вторых, - повышение обоснованности планирования и контроля над затратами за счет максимальной их детализации; в-третьих, - получение возможности оптимизации затрат за счет новых алгоритмов распределения косвенных затрат, пересмотра норм и нормативов, ускорения управленческой реакции.

Проблема интегральных затрат порождена сознательным разделением сфер ответственности в высшем менеджменте холдинга. Формально, ряд подразделений холдинга является независимыми юридическими лицами. Информация о затратах и результатах дробится еще и для того, чтобы затруднить ее утечку. Наконец, разветвленная структура холдингов допускает существование в нем множества центров принятия решений. Результатом становятся несогласованность, дублирование и неоптимальность действий.

Именно с данной точки зрения уже целесообразно создание центра единого управления затратами в масштабах всего холдинга. По его инфор-

мации можно будет увидеть максимально приближенное к истине соотношение в холдинге затрат и результатов. Это становится тем более важным, что с ростом холдинга в его структурах становится все больше топ-менеджеров, наделенных правом самостоятельного распоряжения значительными средствами, а сам холдинг захватывает в сферу своего бизнеса все менее доходные (потенциально) предприятия.

Проблема максимальной детализации затрат встает каждый раз, когда необходимо определить насколько обоснованы планируемые или отчетные затраты. На уровень центральных компаний обычно приходит настолько агрегированная информация о затратах, что обосновать степень достоверности отчета или корректности плана не представляется возможным. Такие отчеты дают ответ на вопрос об общей причине изменения или отклонения, но они редко дают полный ответ, указывающий реальный показатель, в отношении которого возможно и необходимо управленческое воздействие со стороны менеджмента предприятия или холдинга.

Декомпозиция важна и для поиска более обоснованных зависимостей формирования затрат.

Проблема оптимизации затрат относится к управлению данным аспектом деятельности холдинга. Анализ практики управления затратами показывает, что как бы жестко ни регламентировались размеры ассигнований на затраты в заводских подразделениях, обычно изыскиваются резервы для нерационального потребления затрат. Общий сравнительный анализ затрат на производство по многим заводам показывает их отставание по эффективности использования затрат от заводов ведущих зарубежных фирм. Возможности оптимизации затрат могут быть реализованы в случае их максимальной декомпозиции и совершенствования нормативного хозяйства, которое на сегодняшний момент является морально устаревшим, не отражающим точно трудовые и материальные затраты предприятия, делающим неприменимыми прежние стоимостные пропорции для планирования и контроля.

Сегодня наступает очередь ревизии старых технических норм. Часть из них устарела из-за использования более прогрессивного оборудования, другая – из-за изменения параметров используемых сырья и материалов, изменилась и технология управления производственными процессами. Так разработка более совершенных моделей технологических операций, а также средств автоматизации контроля и управления ими, могут более оперативно и в автоматическом режиме оптимизировать технологические параметры производства, более точно определять состояние оборудования, а, следовательно, – потребность в его ремонте, снижать соответствующие затраты.

Наконец, автоматизация учета затрат, с максимальной их детализацией, позволит выявлять обоснованные их составляющие в традиционно трудных для нормирования сферах деятельности: в ремонтных, обеспечи-

вающих и транспортных службах. Здесь также удастся выявить ранее неочевидные закономерности, а автоматизация обработки информации позволит получать отчетные данные в реальном масштабе времени, т.е. делать отчетную информацию доступной для принятия решений на следующий плановый период.

УДК 316. (476.4)

### **КАЧЕСТВЕННЫЙ СОСТАВ КАДРОВ В СЕЛЬХОЗПРЕДПРИЯТИЯХ АПК МОГИЛЕВСКОЙ ОБЛАСТИ**

**Мычкова И. К.**

**УО «Могилевский государственный университет продовольствия»  
Могилев, Беларусь**

Исследования показывают, что продовольственная безопасность является важнейшей слагаемой экономической безопасности Могилевской области. В обеспечении нормальной продовольственной безопасности в регионе наряду с природно-климатическими условиями важное значение имеет наличие грамотных и квалифицированных кадров специалистов в АПК области.

К сожалению, в сельхозпредприятиях области из года в год уменьшается общая численность кадров и резко снижается их качественный состав. Например, в период с 1 апреля 1990 года по 1 апреля 2001 года в сельхозпредприятиях области общее количество руководителей и специалистов уменьшилось с 12,3 тыс. до 10,2 тыс. человек, или на 17,1 процента. Причем процесс уменьшения специалистов по отдельным должностям очень велик. За одиннадцать лет число бухгалтеров сократилось на 16,6 %, агрономов - на 24,7%, ветработников - на 29,2%, зоотехников - на 33,6%, экономистов - на 37,6 %, а бригадиров растениеводства - на 44,5 %.

Кроме того, качественный состав кадров специалистов резко снизился. До сих пор среди руководителей хозяйств и их заместителей 17 процентов составляют лица со средним специальным образованием и 2 процента практиков, лиц, не имеющих вообще специального сельскохозяйственного образования. Среди бухгалтеров колхозов и госхозов области лишь только 20 процентов имеют высшее специальное образование, только половина зоотехников - с высшим образованием, а ветработников - лишь 33 процента имеют высшее специальное образование.

Крайне ненормальное положение дел сложилось в сельском хозяйстве области с качественным составом инженерно-технических служб. Это, пожалуй, самая многочисленная категория кадров - более 1350 че-