

показателей.



Рис. 2.31. Платежеспособность предприятия и «прямоугольник банкротства»

Прямоугольник банкротства может быть применен не только для анализа текущей платежеспособности, но и для анализа промежуточной и абсолютной платежеспособности. Эти расчеты целесообразно производить как в процессе досудебного оздоровления, так и при разработке проекта санации.

Информационным источником для ретроспективного анализа текущей платежеспособности и определения прямоугольника банкротства является бухгалтерская отчетность предприятия, в частности «Отчет о движении денежных средств» (Форма №4).

Определение будущей платежеспособности и выработка прогнозов по преодолению кризисной ситуации осуществляется в рамках системы бюджетирования. Кассовый бюджет (бюджет движения денежных средств), составленный на основе предполагаемых данных о поступлениях и расходах денежных средств, является реальной основой для расчета рассмотренных уровней платежеспособности в контексте перспектив.

2.8. СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОСТИ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ

Сегодня все больше руководителей отмечают глобальные изменения, происходящие в современной экономике. Описание процессов, наблюдаемых менеджерами различных уровней в ходе их работы на предприятиях, никак

нельзя назвать плавно протекающими и стабильными. Управляющим приходится неизбежно сталкиваться с объективно бурным развитием мирового рынка и, как следствие, с ужесточением конкуренции на всех этапах финансово-хозяйственной деятельности предприятий. В экономике в полной мере наблюдается глобализация товарных и финансовых потоков, либерализация торговли, в ряде случаев уменьшение воздействия государства на субъекты хозяйствования, быстрый прогрессивный скачок техники и технологий, а также некоторое изменение в системе ценностей людей. Все это обуславливает перемены и сохранение нестабильности мировой экономики.

Такие тенденции развития создали новые факторы успеха, достижение которых обеспечивает предприятию относительную стабильность и, как следствие, успех на рынке (рис. 2.32). Конечно, предприятиям не стоит пренебрегать программами, которые уже принесли им успех. К тому же существует определенная специфика в многообразии хозяйствующих субъектов (отраслевая, рыночная, географическая, политическая и т.д.), что подразумевает неодинаковое влияние факторов успеха на ту или иную фирму. И тем не менее, те предприятия, которые, помимо всего прочего, учтут новые требования, предъявляемые мировой экономикой, имеют больше шансов на успех и улучшение своей конкурентоспособности. К важнейшим факторам успеха относятся следующие:

- ✓ Установление более тесных и долгосрочных отношений с поставщиками, посредниками, покупателями. В условиях максимальной изменчивости экономических отношений этот фактор является одним из наиболее важных. Доверие и надежность в работе с поставщиками и покупателями становится стратегической задачей бизнеса.

- ✓ Завоевание репутации надежного и честного партнера, создание позитивного имиджа. Потенциальные работодатели в процессе поиска деловых партнеров уделяют этому фактору едва ли не приоритетное значение.

- ✓ Ориентация на потребителя, борьба за лидерство в качестве, сервисном обслуживании и надежности. Сегодняшний потребительский рынок отличается особенной чувствительностью к качеству производимых товаров и оказываемых услуг. Борьбу за потребителя выигрывает та фирма, чьи товары или услуги оказываются более качественными и долговечными, а сервисное обслуживание дешевле.

- ✓ Новаторство, стремление к непрерывному совершенствованию. Помимо традиционного эффективного распределения ресурсов и последующего контроля их использования предприятию необходимо постоянно искать пути совершенствования, что во многом определяется использованием новых информационных технологий, ноу-хау и т.д.

- ✓ Формирование и эффективное использование квалифицированной и мотивированной рабочей силы. Данный фактор успеха предполагает переоценку отношения к человеческой составляющей любой фирмы. Человеческий труд становится все более ценным фактором производства.

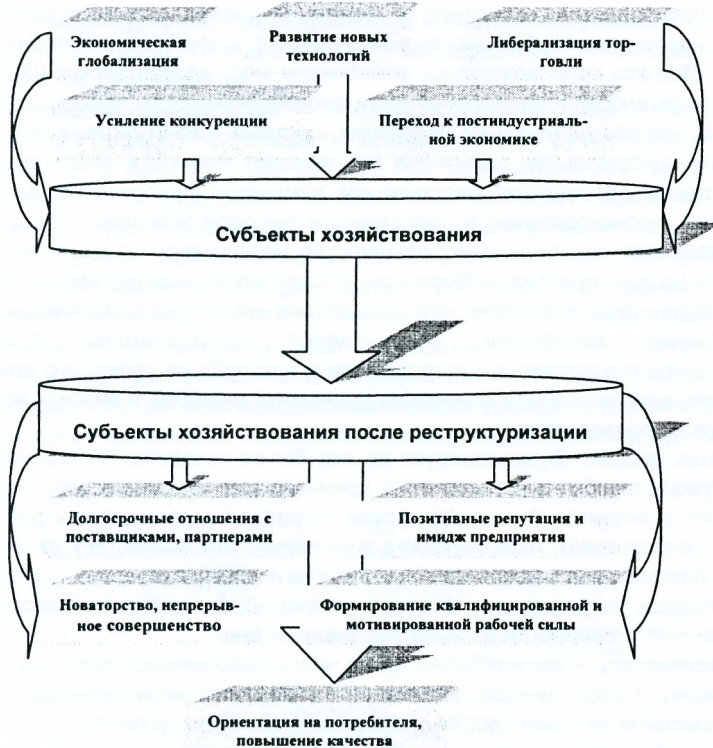


Рис. 2.32. Процесс адаптации субъектов хозяйствования к изменчивости экономической среды

Эксперты, изучающие мировую экономику, приходят к мнению, что именно сейчас осуществляется переход от индустриального этапа развития экономики к постиндустриальному. Некоторые ученые называют это явление постиндустриальной революцией, значимость которой еще не в полной мере осознали сами экономисты. Большие изменения произошли в системе информационных технологий и коммуникаций: используются разнородные базы данных; информационные сети сделали возможным общение со всеми участниками бизнеса практически мгновенно в любой точке мира.

В самом определении постиндустриальной экономики частично раскрывается ее смысл. До сих пор считалось, что для предприятия, производящего определенный вид продукции, наиболее важным и приоритетным направлением является концентрация на самом производственном процессе. Все основное внимание менеджеров сосредотачивалось на отдельных этапах производства продукции с последующим анализом и вносимыми коррективами в весь производственный процесс. Достижение таких целей, как снижение энергоемкости

процесса производства, грамотное и экономное распределение используемых ресурсов, наращивание объемов производства и т. д. считалось приоритетными задачами. Все это сопровождалось комплексом мер, направленных на поддержание непрерывности и бесперебойности производственного процесса (процесс снабжения, каналы реализации продукции, система маркетинговых исследований). Постиндустриальная экономика не отрицает важности всего вышеизложенного, однако, происходит несомненное изменение приоритетов, вызванное переменами, происходящими в современной мировой экономике. Ее ценность сегодня признает подавляющее большинство менеджеров. Именно потоки поступающей на предприятия информации управляют производственным процессом и координируют все этапы его осуществления. Бурно развивающиеся информационные технологии обеспечивают предприятиям доступ к своевременной и достоверной информации в кратчайшие сроки, что позволяет управленческому персоналу мгновенно принимать решения и вносить коррективы в процесс производства.

Бизнес сегодня функционирует во все более независимой экосистеме. В такой ситуации ошибка руководителя в принятии того или иного управленческого решения становится более вероятной. Управленцы вынуждены работать в условиях непрерывных экономических изменений, что вынуждает их прогнозировать и рассматривать долгосрочные стратегии хозяйствования. Руководителям приходится учитывать все факторы успеха, чтобы добиться максимальной стабильности и уверенности в своем завтрашнем дне.

Изменчивость – это наиболее яркая черта современной постиндустриальной экономики. Необходимость адаптации к изменению экономической ситуации и одновременное желание достичь как можно больших успехов в финансово-хозяйственной деятельности вынуждают руководство предприятий прибегнуть, в той или иной степени, к процедуре реструктурирования.

Такую процедуру можно определить как совокупность мероприятий по комплексному приведению условий функционирования компании в соответствие с изменяющимися условиями рынка и выработанной стратегией ее развития. Таким образом, реструктурирование может включать в себя изменение структуры рынка и его финансовых составляющих (изменения портфеля товаров, услуг), технологические и производственные изменения (автоматизация и т.д.) Может осуществляться изменение портфеля существующих и освоение новых видов деятельности. Реструктурирование часто выходит за рамки самой организации и может влиять на объединения заинтересованных групп, таких как поставщики и другие бизнес-партнеры. Оно включает в себя реорганизацию трудовых процессов, уменьшение уровней иерархии (делегирование), упразднение структурных элементов посредством аутсорсинга, распродаж и придания самостоятельности структурным подразделениям компаний, отказ от некоторых видов деятельности или сокращение рабочих мест. Реструктурирование необходимо рассматривать как соотношение предприятия с изменчиво протекающими бизнес-процессами. Это более масштабное явление, чем просто взгляд лишь в узких рамках организационно-структурного изменения предприятия. Можно ска-

зять, что реструктурирование – это попытка менеджмента управлять процессом изменений в ходе осуществления предприятием его хозяйственно-экономической деятельности.

Управление изменениями – это процесс постоянной корректировки направления деятельности организации, обновления ее структуры и поиска новых возможностей. В таких условиях обостренная конкуренция во всех сферах бизнеса толкает все больше субъектов хозяйствования искать новые возможности оптимизации и построения рациональной системы управления затратами. Грамотное управление затратами позволяет в результате добиться оптимизации стоимости выпускаемой продукции, а это, в свою очередь, означает дополнительное и весомое конкурентное преимущество. Проблема создания эффективной системы управления затратами приобретает особенную актуальность в Республике Беларусь. Большинство предприятий в республике лишены возможности применять стратегии макроэкономического уровня по причине острой нехватки внешних инвестиций, нестабильности законодательства и т.д. (рис. 2.33).

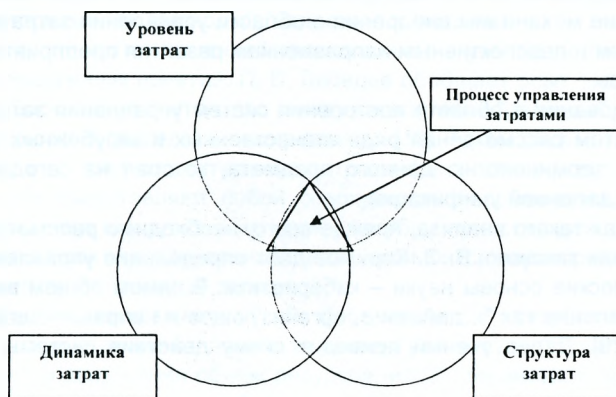


Рис. 2.33. Возможные направления влияния на затраты предприятия

В такой ситуации использование предприятием своих внутренних резервов в ряде случаев становится едва ли не единственной возможностью улучшения конкурентоспособности и финансовых результатов хозяйствования.

Процесс изменений привел к трансформации управленческих систем учета на предприятиях.

Все это не могло не сказаться и на системах управления затратами. Изме-

нения коснулись как количественных, так и качественных характеристик затрат. Возможность влияния на затраты можно подразделить на три больших направления (рис. 2.33):

- воздействие на уровень затрат (целевая составляющая системы);
- тенденции развития затрат (динамическая составляющая системы);
- воздействие на структуру затрат (статическая составляющая системы).

Так, если раньше внимание управленцев было сфокусировано в основном на уровне затрат (особенно характерно для предприятий, функционировавших в условиях планово-административной экономики), то начиная с 90-х годов стал также делаться акцент на изучение структуры затрат и их динамики.

Важность построения эффективной системы затрат в компании во многом определяется тем, что результатом внедрения оптимальной системы затрат является получение максимально достоверной информации управленческим персоналом предприятия. Такая информация, являясь главным инструментом в процессе принятия управленческих решений, сводит к минимуму вероятность ошибки в ходе их выработки.

Таким образом, можно еще раз резюмировать, что теоретические аспекты и практические механизмы внедрения в области управления затратами являются актуальным и перспективным направлением развития предприятий в Республике Беларусь.

Исследования в области построения систем управления затратами являются предметом рассмотрения ряда отечественных и зарубежных ученых. Они разработали терминологию данного предмета, которая на сегодняшний день требует определенной унификации.

В рамках такого анализа, прежде всего, необходимо рассмотреть понятие управления как такового. В. Э. Керимов дает определение управлению, используя теоретические основы науки – кибернетики. В самом общем виде он определяет управление как "...действие, организующее и направляющее какие-либо процессы" [29]. Далее ученый приводит схему действия системы управления (рис. 2.34).

Такую схему можно легко адаптировать конкретно под процесс управления затратами. Менеджмент предприятия, будучи субъектом управления, оказывает управляющие воздействия на объект управления (затраты).



Рис. 2.34. Общая схема управления

Обратная связь рассматривается как инструмент контроля со стороны субъекта управления за поведением объекта управления. Объект, испытывая управленческие воздействия, претерпевает определенные изменения. Благодаря информации обратной связи, поступающей менеджерам, происходит либо выработка новых вариантов воздействия на затраты, либо принятые ранее решения признаются удовлетворительными. В последнем случае объект может некоторое время развиваться в указанном направлении.

В Большом бухгалтерском словаре А. Н. Азрилиян употребляет термин "управление" исключительно в экономическом смысле. Автор дает ему следующее определение:

1. Руководство, направление чей-либо деятельности.

2. Процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации [17].

Что касается второй части понятия "управление затратами", то есть непосредственно самих затрат, то многочисленные исследования специалистов позволяют дать вполне конкретное определение этому понятию. Также становится возможным выявление четкой разницы между такими сопутствующими экономическими категориями как "расходы", "издержки" и "затраты".

Отмечая, что в отечественной практике многие ученые до сих пор не разделяют вышеуказанных понятий, П. В. Лебедев обобщает опыт зарубежной терминологии, обоснованно считая, что между категориями "расходы", "издержки" и "затраты" существуют определенные различия [40]. Таким образом, "издержки"—это реальные или предположительные затраты финансовых ресурсов предприятия. Издержки представляют собой совокупность перемещений финансовых средств и относятся или к активам, если способны принести доход в будущем, или к пассивам, если этого не произойдет и уменьшится нераспределенная прибыль предприятия за отчетный период.

"Затраты" представляются П. В. Лебедевым как потребленные ресурсы или деньги, которые нужно заплатить за товары или услуги. Затраты характеризуют в денежном выражении объем ресурсов, использованных в определенных целях, и трансформируются в себестоимость продукции (работ, услуг). Многие отечественные специалисты отмечают такую характерную особенность, что в Основных положениях по составу затрат, включаемых в себестоимость продукции (работ, услуг) [63] в Республике Беларусь используется именно понятие "затраты", а не "расходы" или "издержки".

Термин **"расходы"** включает в себя использование тех ресурсов, которые при определении прибыли хозяйствующего субъекта за данный период времени ставятся в соответствие доходам. Проще говоря, "расходы" можно определить как финансовые затраты на получение доходов в течение определенного периода. Г. А. Краюхин выделяет следующие наиболее значимые различия между "расходами" и "затратами" [90]:

- затраты текущего года являются также расходами предприятия за этот год;

- затраты, понесенные до текущего года, становятся расходами данного года и появляются как активы на начало этого года;
- затраты текущего года могут быть расходами будущих лет и будут отражены как активы на конец текущего года.

Используя определения рассмотренных выше понятий, можно продолжить анализ терминологии. Термин “управление затратами” можно считать одним из основополагающих. Исследователи процесса управления затратами по-разному определяют это понятие.

Прежде всего специалисты считают необходимым разделение понятий: расчет затрат и управление затратами. Процессам расчета затрат и управления затратами можно дать следующие определения.

Расчет затрат – процесс, служащий целям регистрации возникшим в определенном периоде затрат и их распределения по местам возникновения и продуктам.

Управление затратами – процесс осознанного воздействия на затраты с целью повышения эффективности деятельности предприятия.

Дж. К. Шим и Дж. Г. Сигел рассматривают понятия управления и анализа затрат как “важнейшие аспекты содержания” производственного учета. Изучая систему управления затратами, они оперируют термином «управление стоимостью». Авторы считают, что “...управление стоимостью – это получение точных данных о себестоимости продукта и использование их управленческим персоналом для принятия решений по таким узловым вопросам, как назначение цены, состав продукции, технология производства” [102].

Т. П. Карпова считает, что от степени управляемости затратами зависит эффективность всего хозяйственного механизма. Она предлагает выделять следующие основные элементы системы управления затратами (рис. 2.35):

- прогнозирование;
- регулирование;
- планирование;
- нормирование;
- учет затрат на производство;
- калькулирование;
- экономический анализ;
- контроль затрат.

Рассматривая затраты предприятия как некую систему взаимосвязанных элементов, она дает следующее определение понятию “управление затратами”. Управление затратами – это комплексный процесс, охватывающий операции нормирования и планирования, учета и анализа производственных расходов, контроль за процессом их формирования [28].

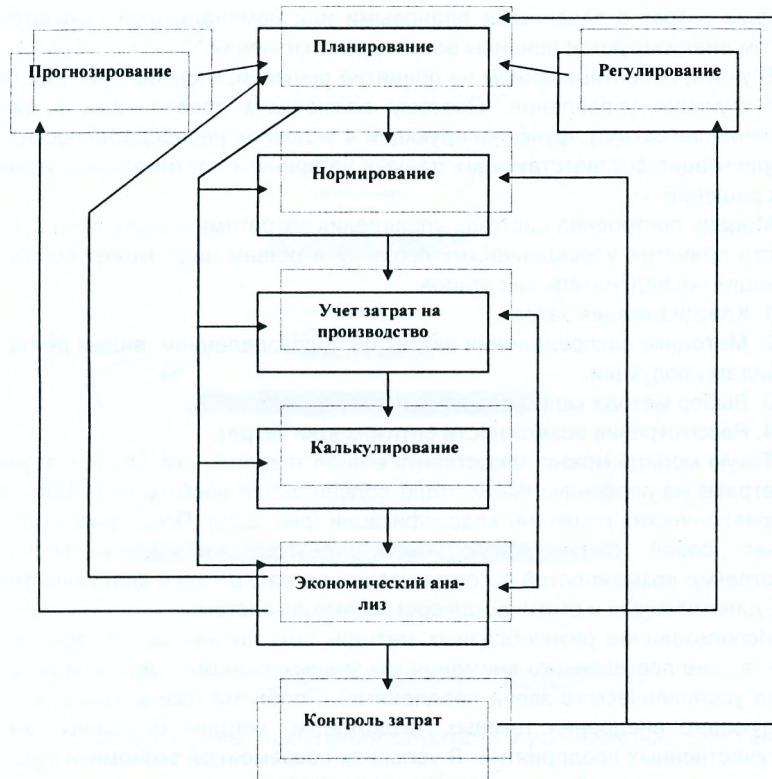


Рис. 2.35. Элементы системы управления затратами на производство

Система управления затратами также может пониматься как специфическая форма построения учета затрат, которая используется для реализации целей учета затрат в качестве внутреннего инструмента вычислений [11]. В свою очередь, цели учета затрат могут варьироваться в зависимости от его функций, выполняемых в производственном учете. В самом общем виде можно выделить следующие функции учета затрат:

- управление;
- документальное обоснование;
- контроль.

Функция документального обоснования заключается в том, что появляющиеся данные о затратах измеряются, обрабатываются и относятся на соответствующие объекты, в первую очередь, на произведенную и реализованную продукцию.

Функция контроля реализуется в процессе наблюдения за всеми затратами. Одним из основных инструментов контроля является сравнение фактически

возникших затрат с заданными плановыми или номинальными показателями. При этом анализируются причины возникших отклонений.

В учете, ориентированном на принятие решений, главное значение приобретает функция управления. Поэтому важнейшим требованием к системе управления затратами, функционирующей в условиях неопределенности, является ориентация соответствующих данных на принятие оптимальных управленческих решений.

Модель построения системы управления затратами в условиях неопределенности принятия управленческих решений в общем виде может состоять из следующих последовательных этапов:

1. Классификация затрат.
2. Методика распределения затрат по подразделениям, видам деятельности и видам продукции.
3. Выбор метода калькулирования себестоимости.
4. Рассмотрение возможности оптимизации затрат.

Такую модель можно представить в виде треугольника, где все возникающие затраты на первоначальном этапе подвергаются необходимой (для принятия управленческих решений) классификации (рис. 2.36). Последний этап представляет собой самую узкую часть треугольника. Здесь происходит рассмотрение возможностей по оптимизации затрат, а также анализируется целевая, динамическая и статическая составляющая системы.

Использование разнообразных методик сокращения затрат всегда находилось в зоне повышенного внимания как ученых-экономистов, так и непосредственно управленческого звена предприятий. Проблема разработки и особенно последующего внедрения таковых представляет сегодня особенный интерес для отечественных предприятий. В условиях современной экономики Республики Беларусь многим субъектам хозяйствования приходится думать прежде всего об оптимизации своих затрат. Большинство предприятий в РБ, сталкиваясь с рядом проблем (недостаточностью оборотных средств, высокой налоговой нагрузкой, низкой платежеспособностью населения и, как следствие, снижению спроса на свою продукцию и т.д.), вынуждены применять именно стратегию рационального управления затратами на всех уровнях.

В данном контексте становится интересным рассмотрение и анализ возможности применения в Республике Беларусь явления, которое в свое время возникло как механизм сокращения затрат на предприятии и получило название даунсайзинг.

Впервые термин стал использоваться в 1970-х годах в автомобилестроении США. Такой термин в те годы обозначал уменьшение габаритов выпускаемых автомобилей. В экономическую среду понятие даунсайзинга интегрировало лишь в конце 1980-х гг., неся в себе принципиально иной смысл. В 1980-х годах даунсайзинг представлял собой стратегию слабых кризисных предприятий. Такие организации искали возможность выхода из сложившегося затруднительного

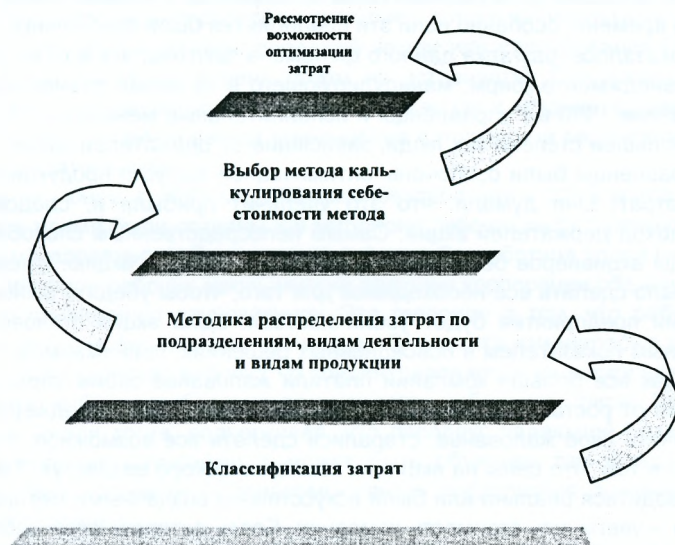


Рис. 2.36. Модель системы управления затратами в условиях неопределенности

положения, пытаясь любой ценой избежать экономического краха. Основной стратегией в то время стала стратегия сокращения персонала. Она позволяла получать ощутимые результаты за довольно непродолжительные промежутки времени, а основной эффект достигался за счет экономии на выплате заработных плат сотрудникам. При этом происходило значительное увеличение нагрузки на оставшихся работников. Инвесторы сразу негативно реагировали на большие сокращения, прекращая скупать акции таких компаний.

Все изложенное выше полностью соответствовало общепризнанным канонам микроэкономики. Тем парадоксальнее оказалась ситуация в середине 90-х, когда даунсайзинг перестал ассоциироваться с убыточными и нерентабельными компаниями. В это время экономика США была сильной, инфляция падала, и реальный ВВП рос в устойчивом темпе. Корпоративные прибыли достигли исторически наивысших уровней, и инвесторы были очень активны на рынке ценных бумаг, устанавливая один рекорд за другим. Однако в то же время основные корпорации в США стали сокращать рабочих сотнями тысяч человек, и возможность потерять работу возросла до удивительно высокого уровня. Такая ситуация, описывающая экономику США в середине 90-х, казалась противоречащей стандартным подходам микроэкономики. Если платежеспособные фирмы

ждут увеличения спроса на их продукцию во время экономического роста, стоимость труда рабочих не увеличивается чрезмерно по сравнению с ростом производительности. И тем не менее повсеместно происходили массовые сокращения. Термин «даунсайзинг» был использован для описания действий по увольнению большой доли рабочей силы предприятий в течение очень короткого периода времени, особенно если эти предприятия были прибыльны.

Как оказалось, разгадка данного феномена заключалась в объяснении поведения менеджмента фирм, манипулирующего в то время размером рабочей силы. В ранние 1990-ые управленцы и исполнительные менеджеры рассматривались в большей степени как люди, зависящие от держателей акций этих компаний. Управленцы были озабочены оптимизацией выпуска продукции и сокращением затрат. Они думали, что это увеличит прибыли и, следовательно, увеличит доход держателей акций. Самым непосредственным способом увеличить доходы акционеров было простое поднятие цены на акцию. Следовательно, надо было сделать все необходимое для того, чтобы убедить рынок, что цена на акции предприятия будет увеличиваться. Цена акции становилась все более важным показателем в повседневных решениях, принимаемых управленцами, так как все больше компаний платили жалование своим управленцам в зависимости от роста цены на акцию или самими акциями. Менеджеры, желающие увеличить свое жалование, старались сделать все возможное, чтобы убедить рынок в том, что цены на акции их компании вскоре возрастут. Такие меры могли проводиться реально или были искусственно созданными методами с одной целью – увеличить стоимость компании. Боясь потерять свои работы, многие управленцы решили во что бы то ни стало быстро увеличить прибыльность своих компаний в отчетности, не считаясь с рентабельностью и стратегиями в долгосрочном периоде. Если менеджер был обеспокоен отклонением полученной прибыли в текущем квартале, он мог осуществить проект, который увеличит поступление прибыли в текущем квартале, но уменьшит ожидаемую прибыль в будущих кварталах. Такое изменение могло стать позитивным импульсом на рынке ценных бумаг, если ожидание инвесторами будущих доходов (или убытков), согласно намеченной стратегии предприятия, будет отличаться от ожиданий менеджеров. Такая ситуация могла возникнуть особенно в случае, если негативные выводы о долгосрочной перспективе предприятия не были бы замечены рынком, или когда такие выводы очевиднее менеджменту компании, чем рынку. Исполнители посчитали сокращение рабочей силы необходимым и относительно безболезненным методом для увеличения маржинальной прибыли. Экономия, которая получалась таким образом, делала необязательным рост производства предприятия за счет использования как квалифицированного, так и не квалифицированного персонала. К тому же передовые достижения в автоматизации машиностроения и сборки различных полуфабрикатов дали возможность рабочим повысить свою производительность и уменьшить количество работников, необходимое для данного уровня прибыли.

Привести в порядок платежную ведомость казалось наиболее легким путем увеличения прибыли в краткосрочном периоде. Платежная ведомость отра-

жает текущую задолженность. Таким образом, если учитывать, что контракты с работниками заключались на краткосрочный период (или долгосрочные контракты с существенным количеством работников вскоре истекали), у фирмы появилась определенная гибкость относительно количества рабочих, используемых в краткосрочном периоде. Уменьшение количества работников может быть относительно безболезненным способом увеличить потоки наличности по сравнению с реализацией других активов: продажей земли или оборудования (покупатель может найтись не сразу, и цена может не устраивать). При этом достаточно сложно полностью переложить вину на управленцев и исполнительный менеджмент за то, что на чей-то взгляд уменьшения в платежной ведомости могли бы быть и необязательными.

Тем не менее, с 1993 по 1996 годы безработица в США упала с 7,1% до 5,1%. В это время были созданы 8,6 миллиона рабочих мест (преимущественно со средним жалованьем). В это же время (когда безработица упала на 2% и был создан 1 миллион рабочих мест), многие ведущие корпорации объявили о своих планах по проведению даунсайзинга. Это говорило о том, что рабочие были распределены в новые секторы экономики. Экономика изменилась в плане того, что теперь большинство рабочих не концентрировалось на нескольких больших корпорациях, а было разбросано по множеству небольших фирм. Экономисты-аналитики писали тогда, подчеркивая, что парадокс падающей безработицы и увеличивающегося даунсайзинга может быть объяснен тем фактом, что небольшие, технологически – здравомыслящие предприятия заменили старые крупные корпорации.

С появлением ре-найма и аутсорсинга, даунсайзинг перестал восприниматься как явление, повышающее рентабельность. Те же люди делали ту же работу за, примерно, те же деньги. Без существования ре-найма размер жалования мог бы снизиться, так как большое количество незанятых рабочих пытались бы получить небольшое количество рабочих мест.

Претерпев такие изменения, даунсайзинг стал использоваться в современном деловом мире как механизм сокращения затрат предприятия посредством использования различных стратегий. Процесс даунсайзинга характеризуют четыре стратегии (стратегия сокращения занятости, стратегия закрытия участков (производств), стратегия реорганизации трудовых процессов, а также стратегия непрерывных усовершенствований). Указанные четыре стратегии не являются взаимоисключающими.

Сегодня даунсайзинг используется как некий механизм преобразований, которому можно дать следующее определение. Даунсайзинг – это набор мер, направленных на кардинальное «похудание» организации и снижение затратной части ее бюджета. Необходимо отметить, что реструктуризация не является синонимом даунсайзинга, это более широкое и объемное понятие.

Даунсайзинг применяется касательно бюджетов текущих расходов, в которых отражаются результаты производственных решений. Бюджет текущих расходов включает в себя ряд смет (план сбыта; производственный план; смету прямых затрат на материалы; смету прямых затрат на оплату труда; смету за-

водских накладных расходов; смету торговых и административных расходов; прогнозный отчет о прибылях и убытках). Именно эти элементы оперативного бюджетирования аккумулируют большую часть расходов организаций и используются в ходе применения даунсайзинга.

Важность этой процедуры определяется тем, что она представляет собой возможность сократить издержки (себестоимость продукции), уменьшив затратную часть бюджетных смет, а значит повысить конкурентоспособность и реанимировать организацию. Тем не менее, в ходе ее проведения можно также лишить организацию имеющихся факторов производства, ценных человеческих ресурсов, привести к снижению производительности и падению морального духа.

Даунсайзинг – это процедура, в ходе которой может происходить уменьшение всей совокупности имеющихся у организации факторов производства либо же какого-нибудь отдельного фактора. Тем не менее, механизм даунсайзинга сегодня подразумевает под собой уменьшение затрат предприятия прежде всего за счет сокращения количества рабочих мест (т.е. снижению подвергается производственный фактор – труд).

Даунсайзинг может инициироваться как самой организацией в целях повышения конкурентоспособности, так и предприниматься в ответ на ухудшение финансово-хозяйственного состояния фирмы. Это – результат реструктурирования и упразднения производственных операций (например, уменьшения количества видов деятельности и заданий, применение аутсорсинга, рационализации структуры после слияния компаний, ликвидации иерархических уровней, последствий реинжиниринговых процессов и т.д.).

Интерес к понятию «даунсайзинг» вызван еще и тем, что до сих пор нет четкого мнения относительно пользы внедрения этого механизма на предприятиях. Большинство исследований показало, что компаниям обычно не удается достичь ожидаемого от даунсайзинга увеличения производительности труда и размера прибыли. В ходе исследований выявились достаточно весомые скрытые издержки даунсайзинга. К наиболее существенным из них можно отнести: высокую текучесть кадров, частые прогулы, потерю лучших кадров, снижение качества, снижение творческой активности и решимости принять рискованное управленческое решение, негативный имидж предприятия в лице покупателей и потенциальных клиентов, увеличение социальных и административных издержек.

Тем не менее, несмотря на ряд серьезных скрытых издержек, на сегодняшний день, процедура даунсайзинга стала глобальным явлением, охватывающим все процессы хозяйственной деятельности. Таким образом, возникнув исключительно как «способ выживания» кризисных предприятий, даунсайзинг в процессе своего развития какое-то время воспринимался как экономический феномен и эволюционировал в механизм сокращения затрат всех уровней, используемый менеджерами в управлении системами затрат в условиях непрерывно изменяющейся окружающей экономической среды.

Для многих субъектов хозяйствования проблема проведения даунсайзинга

на сегодняшний день является априорной. А это, в свою очередь, требует решения важнейшего вопроса: как, избегнув всех негативных моментов внедрения процедуры даунсайзинга, уменьшить издержки и повысить конкурентоспособность предприятия.

Анализируя ситуацию, складывающуюся в Республике Беларусь, можно отметить, что снижение занятости работающих является одной из главных экономических проблем, возникающих в процессе перехода РБ к рыночным отношениям. Наличие значительной скрытой безработицы, недостаточно развитый рынок ценных бумаг, падение объемов производства предприятий, слабое развитие малого и среднего бизнеса позволяют сделать вывод о том, что применение даунсайзинга в Республике Беларусь проходит по несколько иной схеме, чем в США. Большинство субъектов хозяйствования РБ вынуждены следовать именно стратегии сокращения персонала предприятия. Такой выбор обусловлен не развитием технического прогресса и внедрением новых технологий, а значительным падением объемов производства предприятий различных отраслей. Дальнейшее использование самой «опасной» стратегии даунсайзинга и увеличение численности безработных, может привести к возникновению ряда экономических проблем в социально-ориентированной экономике Республики Беларусь.

ВЫВОДЫ

1. Теоретические основы санации предприятия предполагают учет экономических, юридических и социальных факторов.
2. Основным источником систематической информации при проведении экономического анализа предприятия является бухгалтерская информация.
3. Наряду с рядом преимуществ, бухгалтерская информация имеет существенные недостатки, главными из которых являются искажения. Искажения бухгалтерской информации могут быть вызваны как ошибками персонала, так и методикой построения бухгалтерского учета.
4. Для формирования выводов при принятии решений целесообразно использовать агрегирование информации, а также нулевые бухгалтерские отчеты.
5. Основу принятия решения о банкротстве и санации предприятия-должника составляет характеристика его платежеспособности. Для принятия решения суд может использовать «прямоугольник банкротства».