

управлению, *во-первых*, по большей части ограничиваются инвестиционным проектированием — работы, относящиеся к формированию и использованию инвестиционных ресурсов для предприятия в целом, практически не рассматриваются. В результате за пределами инвестиционного управления остается так называемое внепроектное поле — область формирования, распределения и движения инвестиционных ресурсов предприятия до их включения в инвестиционные проекты. *Во-вторых*, сама технология разработки инвестиционных проектов требует дальнейшей систематизации и детализации в части выделения в ней соответствующих управленческих процедур и операций.

Проблема обоснования численности и структуры инвестиционного подразделения связана с отсутствием у предприятий методических указаний, рекомендаций по данной проблеме. В частности, не выявлены факторы, влияющие на численность инвестиционного подразделения, не определена трудоемкость отдельных видов управленческих работ и т.д.

Проблема формирования инвестиционного фонда предприятия состоит в том, что он формируется, как правило, без использования обоснованных нормативов отчислений прибыли, в том числе в централизованный инвестиционный фонд.

Укомплектование предприятия квалифицированными специалистами в области инвестиционного управления играет немаловажную роль в повышении эффективности последнего. Республиканские вузы пока не готовят специалистов такого профиля, поэтому существует необходимость организации системы подбора, постановки, подготовки и переподготовки соответствующего кадрового состава из числа работников предприятия.

М.П. Томкович
БТЭУ (Гомель)

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ФУНКЦИОНАЛЬНО-СТОИМОСТНОГО АНАЛИЗА В УПРАВЛЕНИИ РАСХОДАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Одна из важнейших задач управленческого учета на современном предприятии — анализ затрат, позволяющий контролировать использование производственных ресурсов, сократить расходы, рассчитать реальную себестоимость продукции, рентабельность бизнес-процессов, обоснованно принимать управленческие решения.

Рост сложности и многообразия деятельности предприятий выявил несовершенство традиционных методик учета расходов. Тра-

диционные системы учета затрат дают весьма неточные данные (например, по себестоимости продукции или услуг), поскольку не учитывают структурных и функциональных факторов.

Для предприятий, выпускающих широкий ассортимент изделий, точные сведения о затратах важны для определения цены продукции, а также принятия решений по расширению ассортимента и развитию каналов сбыта.

Подход, основанный на функционально-стоимостном анализе (ФСА), является намного более точным в распределении суммарных фактических затрат на производство и позволяет указать возможные пути улучшения финансовых показателей. Метод ФСА разрабатывался как "операционно-ориентированная" альтернатива традиционным подходам и отличается от последних тем, что представляет информацию в форме, понятной для персонала предприятия; распределяет накладные расходы в соответствии с детальным расчетом используемых ресурсов, бизнес-процессов и их влияния на себестоимость, а не на основании прямых затрат или объемов производства.

В ходе исследования был проведен сравнительный анализ традиционного метода калькуляции себестоимости и метод ФСА. Нами взято условное предприятие, выпускающее два вида продукции А и В. Заданы основные параметры производства, цены реализации, затраты рабочего времени, а также прямые и косвенные накладные расходы.

На первом этапе исчислены себестоимость и рентабельность продукции согласно традиционному подходу. На втором этапе проведен аналогичный расчет по методу ФСА на основании тех же исходных данных.

Каждая составляющая накладных расходов порождается определенной функцией, принадлежащей какому-либо бизнес-процессу. На каждый продукт относится некоторая доля накладных расходов пропорционально той функции, которая ее порождает. Поэтому основная идея использования ФСА для расчета себестоимости заключается в том, что перечень выполняемых функций, их причинно-следственные связи и частота выполнения, в совокупности определяющие объем функций, более точно отражают долгосрочные переменные затраты, чем объем выпуска продукции.

На практике целесообразно выделять следующие виды бизнес-процессов: основные, включающие выполнение функций по производству продукции; обеспечивающие, сопутствующие основным; бизнес-процессы развития предприятия; обеспечивающие управление и др.

Основными бизнес-процессами в рассматриваемом примере являются “Производство продукции А” и “Производство продукции В”, а обеспечивающими — “Обработка заказов на приемку”, “Обработка заказов на упаковку” и “Выполнение нарядов на работы конструкторского отдела”.

Анализ полученных результатов показывает, что в рассматриваемом примере при использовании традиционной системы учета затраты на выпуск продукции В оказываются существенно заниженными, а продукции А — завышенными.

Таким образом, продукты с высокими объемами выпуска дотируют продукты с меньшим объемом производства, а традиционная система учета затрат скрывает эти дотации. Отчетные показатели при традиционной системе учета — это иллюзия, не отражающая истинного положения дел. Учет затрат, основанный на методологии функционально-стоимостного анализа, позволяет устранить эти недостатки.

С.В. Халаимова
ГГТУ (Гомель)

ТИПЫ АНТИКРИЗИСНЫХ ПРОЦЕССОВ И ВАРИАНТЫ ДЕЙСТВИЙ В КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЯХ

Антикризисное управление стало одним из самых “популярных” терминов в деловой жизни Республики Беларусь. В последнее время в связи с обострившимся финансовым кризисом предприятий под ним понимают управление либо в условиях уже наступившего кризиса, либо направленное на вывод предприятия из этого состояния. В данном случае для разработки и реализации эффективной антикризисной программы необходимо выбрать тип процесса изменения функционирования.

Изменения в деятельности предприятия могут быть как количественными, так и качественными. Теория позволяет выделить 5 типов процессов изменений:

1-й тип — рост или сокращение, количественные изменения без качественных трансформаций. Многие руководители предприятий ныне жалуются на спад спроса и производства, рассматривая эту ситуацию в чисто количественном аспекте, т.е. не предполагая никаких качественных изменений в деятельности предприятия. Прибегая к традиционным методам снижения затрат (например, путем сокращения персонала, сдачи в аренду излишних площадей), можно до известных пределов сдвигать точку безубыточности