

чивого и эффективного функционирования компании, также можно предложить определенный набор стратегий.

При переходе к конкурентному рынку электроэнергетики предприятия следует уделить внимание укреплению собственной позиции на рынке и применять также стратегию защиты доли рынка и стратегию упреждающих действий. Предлагаемый комплекс мероприятий включает:

- расширение работы на рынке электрической энергии (выход на рынок свободной торговли, увеличение доли в данном секторе; подготовка к переходу с регулируемого сектора на регулируемый двухсторонний договор; передача избытков электроэнергии на ФОРЭМ или проектирование возможностей ее экспорта)

- строительство новых электрических ЛЭП и тепломагистралей (строительство сетевой инфраструктуры для обеспечения потребностей промышленных компаний; строительство тепломагистралей в рамках оптимизации процесса теплообеспечения потребителей; строительство ЛЭП в рамках обеспечения надежности и бесперебойности энергоснабжения)

- сотрудничество с крупными потребителями тепло- и электроэнергии, заключение долгосрочных договоров с наиболее перспективными из них (получение компаний статуса гарантирующего поставщика; проработка и заключение прямых договоров с ключевыми потребителями; формирование долгосрочных отношений с основными потребителями).

*Полющук Н.А.
УО БГЭУ (Минск)*

РЕЗЕРВЫ СНИЖЕНИЯ АДМИНИСТРАТИВНЫХ РАСХОДОВ

Основная проблема анализа издержек заключается в оценке условно-постоянных (административных) расходов, т.е. затрат, которые остаются относительно неизменными при увеличении или снижении объемов производства. В отличие от переменных издержек они являются агрегированными и выражают материальные, трудовые и другие затраты, связанные с обслуживанием и управлением производства. Индивидуальная оценка каждого из этих затрат и выявление их связи с конкретным видом продукции или заказом представляется сложной задачей.

В практике широко используется подход определения ценности и реструктуризации услуг, предоставляемых отдельными подразделениями друг другу в рамках одной организации. Этот подход основывается на отслеживании и измерении материального потока и услуг, оказываемых в процессе его движения, различными подразделениями организации. Проблема заключается в оценке ценности или стоимости этих услуг. Даже если попытка такой оценки предпринимается, то стоимость этих услуг, как правило, их потребителям неизвестна. Концептуальные основы такого анализа состоят в том, что организация функционирует в границах своих подразделений, являющихся «поставщиками» и «пользователями» услуг, порождающих условно-постоянные расходы.

Исследования услуг внутренних подразделений организации позволило сделать вывод, что наибольшие сложности в управлении ими возникают из-за их чрезмерной загруженности. Усилия руководства сократить уровень бумажной работы, а, следовательно, порождающие ими условно-постоянные расходы часто сталкиваются с полным

непониманием того, что любой созданный документ, в котором нет необходимости, создает цепочку дорогостоящей деятельности в будущем. К ненужным документам никогда не возвращаются, так же, как их в последствии никогда не запрашивают.

Отделы-поставщики услуг оказывают свои профессиональные услуги другим подразделениям организации, не владея затратами о создании и использовании своей «продукции».

Вместо двусторонних традиционных переговоров реализуется трехсторонний подход, предполагающий участие отделов-поставщиков, отделов-потребителей и представителей руководства. Они решают следующие задачи:

- определение потоков «продукции» и услуг между подразделениями компании;
- оценка затрат и усилий, вкладываемых в каждый вид упомянутой деятельности с обеих сторон;
- изучение путей сокращения потребности в данных потоках и сопоставление затрат с полученными результатами;
- совместное решение вопроса о реальном сокращении поставляемых и используемых услуг.

Потребители и поставщики совместно определяют стоимость и себестоимость конкретной услуги, а также совместно решают, сократить ли объем, заменить ли услугу какой-либо другой, более дешевой или вообще от нее отказаться.

*Поляков А. А.
ТПУ (Томск)*

ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ

Сохранение позиций на рынке и повышение качества выпускаемой продукции – основная задача менеджмента организации. Выполнение этой задачи позволит обеспечить экономическую стабильность, что, в свою очередь, даст возможность жить и развиваться предприятию. Чтобы добиться выполнения поставленной задачи, необходимо задействовать все имеющиеся ресурсы. Процессный подход (ПП) к управлению бизнесом – один из реальных способов улучшить показатели компании, повысить ее конкурентоспособность и ориентированность на клиента, ведет к снижению издержек. Все это было подтверждено в результате процессного подхода в ОАО «УАЗ».

По каждому из подразделений были сформулированы конкретные задачи, основные из которых: снижение незавершенного производства, повышение качества, снижение простоев конвейера и оборудования.

В результате внедрения жесткой закладки уровень незавершенного производства на участке легковых рам снизился на 52,7%, простои главного конвейера по причине отсутствия агрегатов сократились в 10 раз, остаток автомобилей на 1 января 2006 года по сравнению с началом 2005 года снижен на 45% – с 356 до 202 автомобилей. В целом, снижение объема НЗП к нормативу составило 11,3%.

Внедрение ПС позволило упорядочить процесс планирования, закупок ТМЦ, подачи их со складов на главный конвейер. Внедрение жесткой закладки (система Just in time) на всех производственных участках завода привело к существенному снижению объемов незавершенного производства, удалось сократить объемы закупок. Для успешного функционирования новой системы на УАЗе одновременно проходило специализированное обучение персонала.