

Роль управленческого консалтинга в решении проблемы создания системы управления затратами и производственными результатами бизнеса

А. Г. Айрапетова, В. В. Корелин

Санкт-Петербургский государственный экономический университет
anush_mailbox@mail.ru

Аннотация. статья содержит проблемы управленческого консалтинга, включающего проведение аудита системы управления, а также детальный анализ управленческой структуры предприятия, благодаря которому, заказчик получает реальные предложения по оптимизации дальнейшей работы.

Ключевые слова: Бизнес-организации; консалтинг; аудит; управление затратами

В последние годы неуклонно растет осознание значения управления затратами и его результатами в экономике предприятия и создание этой системы поставил перед бизнесом ряд важнейших макроэкономических задач, требующих быстрого и эффективного решения. По мнению авторов одной из важных задач видится нам в исследовании механизма и моделей выбора оптимальных управленческих решений и совокупности организационно-экономических отношений и механизмов в системе управления затратами на базе управленческого консалтинга [1].

В ситуации, требующей внешнего импульса, или комплексного, выходящего за рамки операционной деятельности предприятия решения, важен союз двух профессионалов – функционала и интеллектуала, что является системообразующим фактором для успешного развития компании (как это происходит на Западе). Однако перенос этой модели взаимоотношений в Россию в подавляющем большинстве случаев невозможен.

Значимость данной проблемы усиливается в связи с необходимостью поиска эффективных форм и методов организации и внедрения классические форм управления, поскольку специалисты, занятые в этой сфере, практически не владеют механизмом создания системы управления затратами. На наш взгляд, знание только теоретических и методических технологий создания системы управления затратами недостаточно для более глубокого понимания актуальности создания такой системы и необходимо менеджерам детально ознакомиться их с инструментарием, использование которого повысит эффективность функционирования бизнеса [2].

В условиях переходной экономики, когда достаточно часто в силу объективных причин меняется законодательная и нормативная база, регулирующая хозяйственные отношения, а рынок характеризуется нестабильной конъюнктурой, руководству предприятий и организаций очень непросто решать задачи обеспечения бесперебойности и эффективности всех производственных процессов, конкурентоспособности выпускаемой продукции по цене и качеству, а также прогнозирования тенденций развития рыночной ситуации. Этим и обуславливается в настоящее время повышение спроса на создание системы управления затратами, острота решения этой проблемы обусловлено тем, что методическое обеспечение и инструментарий создания системы управления затратами на предприятиях нуждается в совершенствовании (рис. 1).



Рис. 1. Структура бизнес-технологий для локальных предприятий

В настоящее время в России ряд предприятий находятся в сложном экономическом положении в силу того, что не смогли создать механизм управления затратами, адекватного новой модели управления. Для отечественного бизнеса в большинстве своем привычными являются только фигуры консультанта-аудитора, финансиста, юриста, иногда еще психолога или социолога, которых приглашают для экстренного решения "непонятно откуда возникших проблем в управлении персоналом". Целенаправленное же развитие бизнеса, совершенствование навыков выработки и принятия управленческих решений в области управления затратами, что является одним из основных условий эффективного ведения и развития бизнеса, для многих отечественных руководителей пока еще остается "вещью в себе". В то же время значительный слой российских менеджеров и собственников начинает все в большей мере осознавать, что без систематического развития их бизнес обречен либо на затухание и деградацию, либо на хаотичные рывки и неизбежные потери[3].

Бизнес-организации западных стран – от транснациональных гигантов до малых предприятий – уже давно не обходятся без услуг консультантов по управлению и организационному развитию. Объем услуг, оказываемых управленческими консультантами, устойчиво растет из года в год. По оценкам специалистов, он превысил уже 40 млрд долл. в год.

Комплекс оказываемых консультационных услуг, как правило, состоит из нескольких взаимосвязанных направлений, ориентированных на решение задач повышения эффективности деятельности предприятия, реорганизации бизнеса и его развития. Управленческий консалтинг включает проведения аудита системы управления – детальный анализ управленческой структуры предприятия, благодаря которому, заказчик получает реальные предложения по оптимизации дальнейшей работы.

Консалтинговые услуги включают:

- аудит основных составляющих производственного процесса;
- выработку концепции развития предприятия;
- внедрение изменений в деятельность предприятия;
- управление качеством продукции.

Аудит охватывает организационно-функциональную структуру предприятия, схемы организации бизнеса, организацию системы учета, схемы документооборота, организацию системы внутреннего контроля, систему мотивации персонала, эффективность управления ресурсами и организацию товарных потоков. Результат подобного аудита – выявление неэффективных звеньев в системе управления. На основе результатов работы аудиторов, для предприятия разрабатываются индивидуальные программы для снижения издержек и повышению эффективности работы.

Создание системы управления затратами должно быть основано на аудите и анализе системы управленческого учета. Для этих целей необходимо [4]:

- определить необходимые разрезы аналитики, выделив центры финансовой отчетности, и разработать инструментарий по методике расчета основных финансовых показателей;
- создать службу контроллинга на предприятии и увязать ее функции с информационными потоками;
- определить механизм и внедрить регистрацию, группировку и анализ хозяйственной деятельности; разработать регламент регистрации прогнозной информации, форм и порядка ее предоставления;
- на базе факторного анализа разработать методику управления по отклонениям;
- на базе анализа структуры затрат разработать методические рекомендации по методологии прогнозирования и минимизации прямых и косвенных затрат компании;
- на базе анализа структуры доходов определить механизм прогнозирования выручки компании.
- на основе функционально – стоимостного анализа (activity-basedcosting) разработать и внедрить систему управления себестоимостью;
- разработать методики отнесения на себестоимость готовой продукции тех косвенных расходов, распределение которых экономически оправдано;
- разработать методику определения себестоимости каналов сбыта продукции и затрат на обслуживание отдельных клиентов
- использовать ABC и XYZ – анализ доходов и прибыльности по товарным группам, потребителям, поставщикам или отдельным подразделениям (направлениям деятельности) компании; разработать и внедрить сбалансированную систему целевых показателей (balancedscorecard), как средства эффективной реализации стратегических целей компании.

На наш взгляд, целесообразно проводить семинар- тренинг по следующим направлениям:

- тайм-менеджмент;
- наставничество;
- бережливое производство;
- методы принятия решений при принятии производственных инициатив;
- управление производственным коллективом;
- лидерство и руководство [5].

Сформированный и находящийся на стадии исполнения план управляющих воздействий должен систематически перепроверяться на предмет соответствия эффективности его исполнения нормативным требованиям к эффективности инвестиционных затрат в актуальной области управления.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- [1] Аванесов Г.М. Интеграция в корпорации: концепции, организационное проектирование / Т.А. Акимова: Издательство «Инфо-да», 2006. 96 с.
- [2] Афанасьева О.Г. Повышение конкурентоспособности – важнейший фактор обеспечения устойчивого развития / О.Г. Афанасьева: Издательство «Инфра-М», 2016. 118с.
- [3] Беккер Т.А. Экономика фирмы. Учебно-методический комплекс / Т.А. Беккер: Издательство «Проспект», 2015. 72с.
- [4] Anderson G.E. The Nonstationary Staff-Planning Problem with Business Cycle and Learning Effects, Management Science, Vol. 47, No. 6, June 2001, pp. 817-832.
- [5] www.spm-vera.ru/deyatelnost/33.