

Н.А. ПЕРЕВОЗЧИКОВА, к.э.н.,  
Донецкий национальный технический университет  
Г.А. ШАВКУН,  
Донецкий институт социального образования

## УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ КОКСОХИМИЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОСТИ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

На протяжении многих лет Украина находится под влиянием политических, экономических и социальных потрясений, которые ведут к ресурсным потерям, дестабилизируют производственные процессы и препятствуют положительным изменениям в отраслях промышленности. Экономические циклы приобрели ярко выраженное политическое наполнение, поэтому экономика Украины никак не может выйти на устойчивую траекторию динамического роста и движется в своем развитии по синусоиде.

За все годы независимой Украины правительствам, приходящим на смену друг другу, приходилось иметь дело преимущественно с выживанием в условиях сурового кризиса. На протяжении 1990-х годов валовой внутренний продукт сократился почти вдвое, страна пережила периоды гиперинфляции, острого физического дефицита основных продуктов национального производства. Безусловной, кризисная фаза должна была улучшить структуру национального совокупного продукта, уменьшить ресурсоемкость единицы национального дохода, увеличить производительность труда, перераспределить инвестиционные ресурсы в пользу дефицитных товаров, конкурентных отраслей и пр. Однако, украинский экономический опыт показал, что кризисная стадия развития не решила эти задачи. Остатки государственного патернализма в экономике наряду с неблагоприятными внешними факторами привели к сохранению всех структурных проблем нашего хозяйства.

Отслеживая тенденции в экономике Украины, эксперты приходят к выводу, что в государстве отсутствует экономическая стратегия. Продолжается ежегодный (иногда и чаще) пересмотр основных параметров экономического развития и законодательных регуляторов. Правительство как основное звено государственного регулирования экономики остается заложником политической конъюнктуры; бюджеты страны формируются и принимаются под влиянием доминирующих политических настроений в обществе [8].

Ко всем этим проблемам сегодня доба-

вился мировой финансовый кризис, дестабилизирующий мировую экономику. Одними из первых почувствовали на себе его влияние предприятия горно-металлургического комплекса Украины.

Так, в августе текущего года впервые, начиная с октября 2002 года, снизились объемы производства промышленной продукции к соответствующему месяцу предыдущего года на 0,5%. В металлургии такое снижение составило 8,6%, в химической промышленности – 9,1, в производстве кокса, продуктов нефтепереработки – 4,9% [3].

Украинскую металлургию откровенно дестабилизирует постоянно усиливающийся дефицит необходимых для коксохимического производства марок коксующихся углей. Ранее эта проблема решалась путем импорта российского угля. Однако, в связи с ростом металлургии в самой России, этот источник уже иссяк. К тому же мировая цена на кокс за последний год практически удвоилась, достигая по ряду контрактов 650 долларов за тонну, что тяжким бременем ложится на себестоимость производителей.

Образовавшийся дефицит коксующихся углей может быть покрыт только импортом из-за океана, т.е. из Австралии и Америки. К сожалению, реализации такого решения мешает отсутствие портовых мощностей, для создания которых необходима продуманная государственная политика [10].

Учитывая ограниченность внутренних финансовых ресурсов в условиях ухудшения доступа к внешним кредитам, производители должны сделать нелегкий выбор: или остановить производство и потерять рынки, удерживая высокие цены в расчете на временные трудности, или снизить цены, тем самым восстановив спрос на свою продукцию и сохранить потребителя. Очевидно, что второй путь безусловно сложнее, выбирая его, производители должны будут серьезно заняться проблемой управления затратами, к которой до недавнего времени отношение было довольно

© Н.А. Перевозчикова, Г.А. Шавкун, 2009

несерьезное.

Проблемой управления предприятием в условиях нестабильности внешней среды занимались и занимаются многие отечественные и зарубежные исследователи. Долгов Э. В. рассматривает алгоритм принятия управленческих решений в условиях неопределенности с использованием статистических методов. Заслуживают внимания исследования Линовицкой С.А. в области оценки эффективности адаптации отечественных предприятий к изменениям внешней среды. Процессы принятия управленческих решений в условиях неопределенности рассмотрены в работах Ходова Л.Н. Проанализированы проблемы управленческих решений в предпринимательской экономике переходного периода Узуновым В.Н. Однако, до сих пор недостаточно исследована более узкая проблема – управление затратами промышленного предприятия в условиях нестабильности его внешнего окружения, в том числе предприятия коксохимической отрасли.

Целью данного исследования является изучение процесса управления затратами на коксохимическом предприятии в условиях нестабильной внешней среды.

Известно, что основой управленческой деятельности является принятие решений. От качества разработки, принятия и реализации управленческих решений зависит эффективность использования всех видов ресурсов предприятия. Выделяют несколько подходов при принятии решений: это и рациональный подход, и подход, основанный на использовании личного опыта. Руководители, работающие длительное время в одной и той же сфере, зачастую принимают решения интуитивно.

Следует отметить, что управленческие решения, принимаемые в условиях нестабильности, имеют ряд отличительных особенностей по сравнению с решениями, принимаемыми в относительно стабильных условиях. В частности, интуитивный подход не всегда является эффективным. В условиях неопределенности каждой фиксированной альтернативе соответствует множество возможных результатов, что затрудняет выбор наилучшей альтернативы. Для менеджеров предприятия важными задачами становятся исследование величины предполагаемого выигрыша или потерь в каждой ситуации, анализ степени возможности проявления тех или иных исходов. То есть в нестабильной экономической среде учет степени риска, обусловленного возможностью получения негативного результата из-за неопределен-

ности ситуации принятия решений, имеет все большее значение.

Как отмечают Балдин К.В. и Воробьев С.Н. [1], обосновывая решение в условиях риска, менеджер вынужден упрощать ситуацию, учитывать минимум основных компонентов. В результате при описании рискованных исходов управленец оперирует значениями оценок результатов, степенью подверженности возможным потерям, а также оценкам возможности получения выигрышей.

В любой ситуации, связанной с принятием решений, существует три основных компонента: 1) доступный выбор или альтернативы, 2) состояние природы, то есть события вне контроля принимающего решения, 3) издержки.

Альтернативы либо действия – имеющийся выбор у лица, принимающего решения. Состояние природы – будущие события, которые не контролируются принимающим решением. Издержки являются необходимым условием для каждой комбинации альтернатив решения [4].

В теории менеджмента применяется несколько методов управления предприятием в условиях нестабильной внешней среды, выделим из них две основные группы:

1. Методы управления, направленные на предвидение изменений: стратегическое планирование; выбор стратегических позиций.

2. Методы управления на основе гибких экстренных решений: ранжирование стратегических задач; управление по слабым сигналам; управление в условиях неожиданных событий.

В контексте эффективного управления предприятием целесообразно выделить основные аспекты адаптации [2]:

– социальная адаптация – способность в процессе исполнения и принятия решений учитывать изменения внешней и внутренней социальной сферы и приспосабливаться к ним;

– научно-техническая адаптация – учет требований и использование достижений научно-технического прогресса в области новых технологий и новых товаров, организации и методов управления, подготовки кадров;

– административная адаптация – соответствие форм и методов управления потребностям процесса и системы управления, характеризующее стилем управления, инициативой на местах, степенью делегирования ответственности;

– рыночная адаптация – приспособляемость системы к различным изменениям усло-

вий производства, рынка, развитию научно-технического прогресса и т.д. при долгосрочной оценке эффективности управления. Очевидно, что данный аспект является одним из основных критериев эффективности управления.

В то же время эффективность управления может быть рассмотрена в другом аспекте с помощью особых, специфичных для системы критериев, отражающих результаты функционирования этой системы или ее элементов.

В общем виде процесс адаптации состоит из таких этапов [7]:

- мониторинг и фиксация изменений во внешней среде;
- определение ключевых тенденций развития;
- поиск перспективных возможностей и выбор мероприятий;
- реализация выбранных мероприятий;
- оценка эффективности проведенных мероприятий и корректировка действий.

В зависимости от степени неопределенности будущего, существенности изменений, сферы деятельности предприятия и выбранной стратегии по каждому из перечисленных выше этапов используется специфический инструментальный анализ и принятия решений относительно действий по адаптации системы.

По мнению Линовицкой С.А., анализ целесообразности адаптивных мероприятий можно оценить следующим образом:

- по результатам деятельности (достигнуты или нет поставленные цели, выполнены ли заданные параметры);
- по сумме затрат, понесенных на эти адекватные мероприятия (в т.ч. по сравнению с планом, бюджетом);
- по соотношению достигнутого (прогнозного) результата к понесенным (прогнозным) затратам на адаптацию.

Специалисты выделяют ряд методов, позволяющих оценить эффективность адаптационных мероприятий. Достоинства и недостатки этих методов представлены в таблице 1.1 [7].

Создание системы управления, оперативно реагирующей на изменения факторов среды, в которой оно функционирует, позволит предприятию сохранять устойчивость финансового состояния и свою конкурентоспособность.

Для создания такой системы управления необходимо, прежде всего, активизировать в планировании работу по анализу и контролю

состояния внешней среды, прогнозированию изменений. Для этого необходимо решать следующие задачи [5]:

- стратегический и оперативный маркетинг (исследование рынков продукции и сырья), разработка (корректировка) предложений по рыночной стратегии и тактике предприятия, обеспечивающих рост (как минимум сохранение) объемов продаж, устойчивость рыночной позиции в среднесрочной и долгосрочной перспективе;
- мониторинг правового пространства, в котором действует предприятие, выявление возможных «угроз», потенциальных выгод, обеспечение правовой информированности руководителей всех уровней управления;
- мониторинг общей экономической, социальной и политической ситуации в стране, анализ, оценка влияния принимаемых структурами власти решений на предприятие.

При решении перечисленных задач следует учитывать реакцию на изменение среды и состояния предприятия. Основными проблемами здесь могут быть недостаточные степень адекватности реакции произошедшим изменениям и скорость реакции. Обеспечить адекватность реакции возможно:

- при наличии полной, достоверной и своевременной информации о состоянии среды, в которой находится предприятие и состоянии самого предприятия;
- при условии использования имеющегося в настоящее время довольно богатого набора инструментальных средств, технологий для выполнения этой работы.

Подсистема «управления затратами» подвержена влиянию различных факторов макроуровня, основными из которых являются:

- политическая нестабильность, социально-экономическая напряженность, национальные столкновения;
- региональные и отраслевые особенности развития;
- неустойчивость финансового рынка и национальной валюты, инфляция;
- потребность в инвестициях, потребительский спрос.

Данные факторы, влияющие на эффективность управления всем предприятием и затратами, в частности, можно объединить в четыре группы [6]:

Таблица 1.1

Сравнительный анализ методов оценки эффективности адаптации предприятий

Название метода	Преимущества	Недостатки
Сравнительный анализ плановых (нормативных) показателей с фактически полученными	- анализ имеет объективный характер, поскольку исследуются количественные показатели; - возможность выбирать наиболее значимые для предприятия показатели	- поставленные перед предприятием цели не всегда можно выразить через количественные показатели, что уменьшает ценность анализа; - неструктурированность показателей приводит к тому, что некоторые направления деятельности предприятия остаются без внимания
Анализ эффективности адаптации предприятий на основе системы сбалансированных показателей	- данная модель является достаточно гибкой, в случае необходимости к ней можно добавить необходимые блоки; - анализ показателей в их взаимосвязи и взаимодействии; - выбор значительного количества показателей для анализа, которые имеют разное измерение	- данный вид анализа требует значительных затрат ресурсов (человеческих и финансовых) для сбора необходимой информации; - субъективные оценки относительно минимального и максимального уровня показателей приводят к искривлению результатов анализа
Стратегическая оценка предприятия	- простота выполнения анализа; - незначительно, по сравнению с другими методами, затраты на сбор информации	- субъективность экспертных оценок; - сравнение ситуации в организации с прошлым периодом, при этом игнорируется степень достижения поставленных целей
Сравнительный анализ показателей деятельности предприятия с учетом и без учета адаптации	- позволяет выделить в полученных показателях деятельности долю, полученную благодаря адаптации; - возможно оценить целесообразность осуществления адаптации; - для анализа можно выбирать любые показатели	- субъективность экспертных оценок, что уменьшает практическую ценность анализа; - требует от исследователя специальных знаний в сфере маркетинга и финансов

1. Политические факторы риска: вероятность радикальных изменений в составе правительства или проводимой им политики; реприватизация собственности; местное законодательство, регулирующее право собственности; качество государственного управления, государственное вмешательство в управление предприятием; бюрократизм; взаимоотношения с соседними государствами; протекционизм; социально-культурные условия, национальные особенности.

2. Экономические факторы риска: реальные темпы экономического роста; масштабы экономики, доступность источников сырья, наличие и стоимость рабочей силы в регионе, платежный баланс страны, изменение конъюнктуры на международном рынке товара.

3. Финансовые факторы риска: ограни-

чительные меры по отношению к движению товаров и капитала, конвертируемость национальной валюты, регулирование цен, ставки налогообложения, стабильность национальной валюты, уровень инфляции, возможность привлечения иностранного капитала.

Оценить степень влияния названных групп факторов на управление затратами возможно с помощью существующих методик оценки динамичности внешней среды.

Для того чтобы подсистема «управление затратами» эффективно работала в условиях нестабильной внешней среды, необходимо выполнение двух условий:

- 1) предприятие должно располагать хорошо налаженной информационной системой;
- 2) предприятие должно располагать специалистами, владеющими методами оценки

динамичности внешней среды.

Создание на коксохимических предприятиях информационной системы подразумевает выполнение определенных требований:

– бизнес-процессы должны находить полное отражение в информационной системе;

– возможность увеличения количества пользователей системы и объема обрабатываемых данных без перехода на новые программные или аппаратные платформы;

– взаимодействие между отдельными блоками информационной системы, отсутствие дублирования ввода данных, отсутствие или минимизация барьеров для информационных потоков;

– устойчивость системы к попыткам нарушения установленных прав доступа к информации как изнутри системы, так и извне;

– соответствие информационной системы открытым стандартам и возможность ее расширения с использованием оборудования и программного обеспечения независимых поставщиков;

– оперативное поступление информации в любую часть информационной системы;

– наличие возможности и инструмента для анализа, планирования и контроля функционирования информационной системы;

– наличие возможности и инструментария для доработки и расширения функциональности системы;

– информационная система должна предоставлять сотрудникам и менеджерам предприятия информацию, адекватную поставленным целям управления;

– соответствие организационному уровню, т.е. на каждом из этапов развития предприятия требования к информационной системе различны.

Решение поставленных задач позволит предприятиям коксохимической отрасли сохранить потребителей своей продукции, а следовательно, выжить в сложной экономической ситуации.

## Литература

1. Балдин К.В., Воробьев С.Н. Управление рисками. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 511 с.
2. Внешние и внутренние факторы. – <http://www.gaap.ru/biblio/corpfm/finman/044.asp>.
3. Данилишин Б. Мировой финансовый кризис – тест для Украины /Зеркало недели. – № 38 (717) от 11-17 октября 2008.
4. Долгов Э. В. Принятие управленческих решений в условиях неопределенности с использованием статистических методов // Научные труды Дальневосточного государственного технического университета // [http://old.festu.ru/ru/structure/library/Library/science/s131/article\\_51.htm](http://old.festu.ru/ru/structure/library/Library/science/s131/article_51.htm).
5. Какой должна быть система управления предприятием? // <http://ippr.barnaul.ru/tehn/systupr.htm>
6. Ковалишина Г.В. Бизнес-реинжиниринг. Системный подход в оценке эффективности управления фирмой // <http://www.gaap.ru/biblio/corpfm/finman/044.asp>.
7. Линовицька С.А. Методи оцінки ефективності пристосування вітчизняних підприємств до змін зовнішнього середовища // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 5. – С. 49-57.
8. Соболев Б. Незаангажированный взгляд на экономическое чудо в Украине /Зеркало недели. – № 39 (514) от 2-8.10.2004.
9. Узунов В.Н. Проблема управленческих решений в предпринимательской экономике переходного периода // Культура народов Причерноморья. – 2001. – № 25. – С. 9-12.
10. Уманский С. Металлические слезы /Зеркало недели. – № 38 (717) от 11-17 октября 2008.

Статья поступила в редакцию 17.04.2009