

## **УЧЕТ ВЛИЯНИЯ ФАКТОРОВ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ПРИ УПРАВЛЕНИИ ЗАТРАТАМИ КОКСОХИМИЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

*В статье рассмотрены основные факторы макросреды, влияющие на управление затратами, методы оценки динамичности внешней среды, требования к созданию информационной системы на предприятии.*

*In article the major factors of macroenvironment influencing management by expenses, methods of an estimation of dynamism of an environment, the requirement to creation of information system at the enterprise are considered.*

Любое современное предприятие, в том числе и коксохимическое, представляет собой сложную открытую систему, которая функционирует в условиях значительной дифференциации внешней среды. В последние годы нестабильность внешней среды возрастает, что обусловлено национальными особенностями развития политической, экономической, социальной сфер жизни общества.

Коксохимические предприятия вынуждены работать в условиях постоянно меняющегося внешнего окружения, для которого свойственно высокодинамичное, хаотическое и труднопредсказуемое развитие событий. Так, в 2006 г. на работу коксохимов негативно влияли дефицит коксующихся углей, конкуренция со стороны дешевого китайского кокса, падение внутреннего и внешнего спроса на продукцию, высокие железнодорожные тарифы на перевозку кокса, отсутствие современной транспортной инфраструктуры и многое др. [6].

В таких условиях важно вовремя увидеть изменения, которые влияют на деятельность предприятия, выявить тенденции их развития, определить и реализовать соответствующие мероприятия, направленные на уменьшение или ликвидацию отрицательных последствий и использования благоприятных условий.

Важным элементом системы «предприятие» является ее подсистема «управление затратами», которая также испытывает на себе влияние факторов внешней среды, усиленное взаимозависимостью элементов в системе, эмерджентными свойствами, сложностью функций, непредсказуемостью реакций системы на внешние воздействия.

Себестоимость отечественного кокса возрастает из год в год, это связано с рядом причин, главная из которых - большие затраты на коксующийся уголь, который в Украине добывается на больших глубинах и в сложных условиях, а импортный кокс постоянно дорожает. В 2006 г. затраты на 1 грн. продукции коксохимического производства возросли на 4% по сравнению с 2005 г. [6].

Поэтому, чтобы приспособиться к быстро изменяющейся внешней среде, коксохимическим предприятиям необходимо научиться не просто снижать свои затраты, а научиться их оптимизировать, в том числе посредством своевременной и качественной оценки влияния макроэкономических факторов.

Проблемой изменчивости внешней среды занимались и занимаются многие отечественные и зарубежные исследователи, такие как Ансофф И., Макдоннел Е. Дж. «Новая корпоративная стратегия», Брун М. «Гиперконкуренция: характерные особенности, движущие силы и управление», Друкер П. «Эффективное управление», Ландина Т. «Организационно-экономические механизмы адаптации предприятия к условиям рынка», Смирнова В. «Организация и ее деловая среда» и др. В своих работах они проанализировали виды и формы адаптации предприятия к изменениям внешней среды, определили методы и направления адаптации, типы реакций на изменения и др. Однако, до сих пор недостаточно исследована более узкая проблема - влияние факторов внешней среды на эффективность функционирования не всей системы — «предприятие», а ее отдельных подсистем, например, такой, как управление затратами.

Целью данного исследования является изучение влияния факторов внешней среды при управлении затратами коксохимического предприятия. Для достижения поставленной цели автор попытался решить две задачи: проанализировать существующие подходы к оценке динамичности внешней среды и выявить основные направления влияния макроэкономических факторов на процесс принятия управленческих решений в области затрат на коксохимическом предприятии.

Управление затратами является одной из основных подсистем системы управления предприятием. От эффективности ее функционирования зависит эффективность принятия многих управленческих решений.

Согласно Лебедеву В.Г. [7, с. 13] управление затратами и это выполнение всего комплекса функций управленческого цикла, направленных на повышение эффективности использования производственных ресурсов на предприятии. В составе системы «управление затратами» выделяют такие взаимосвязанные элементы, как: планирование, прогнозирование, организация, учет, анализ затрат, стимулирование снижения уровня, проведение перманентной работы по совершенствованию каждого из названных элементов и модернизации системы в целом. Данная подсистема и каждый ее элемент подвержены 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 [4]:

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 регионах, платежный баланс страны, изменение конъюнктуры на международном рынке товара.

3. Финансовые факторы риска: ограничительные 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.

Оценивать динамичность внешней среды одними из первых предложили американские исследователи Ансофф И. и Макдоннел Е. [2]. В основу их методики оценки положены две характеристики макроокружения предприятия: степень изменчивости и предсказуемости. Изменчивость определяется авторами как комплексность и новизна. В свою очередь, под комплексностью внешней среды понимается степень влияния на предприятие совокупности различных факторов, а под новизной - свойство окружающей среды, проявляющееся в происходящих в ней принципиальных изменениях и заставляющих предприятие работать в качественно новых условиях.

Предсказуемость оценивается через скорость изменения (медленно - быстро) в макросреде и горизонтом видения будущего, рассматриваемого с позиции наличия необходимой полной информации для его предвидения.

По мнению Ансоффа, для обеспечения эффективной реакции на изменение внешней среды предприятия необходимо иметь ясное представление о вероятном будущем состоянии этой среды.

В ходе многолетних исследований специалистами были разработаны многочисленные методы прогнозирования и анализа внешней среды, рассчитанные на то, чтобы получить представление о будущем характере макросреды, несмотря на нелинейность многих её параметров, сложность её структуры и непредсказуемость поведения. В таблице 1 представлены три группы этих методов [1, с. 230].

Методы объединены в три группы. Первая группа - это методы прогнозирования, которые предназначены для разработки будущих

тенденций (трендов) или выявления существенных вероятных будущих переменных и событий. Во вторую группу входят методы моделирования, позволяющие построить такую модель действительности, которая даёт возможность специалисту по планированию получать различные варианты будущего, изменяя входные параметры и функции переменных в рамках этой модели. Последняя группа методов призвана оценить возможное воздействие полученных результатов на предприятие. Анализ воздействия, позволяет последовательно оценить последствия влияния возможных трендов и событий на результаты деятельности, а анализ перекрёстного воздействия даёт возможность определить степень и вероятность совпадения нескольких событий.

Однако Ансофф обращает внимание на то, что методы изучения и анализа внешней среды необходимо рассматривать как своеобразный фильтр, через который должна пройти информация о внешней среде, прежде чем поступить на предприятие. Если этот фильтр открыт в достаточной степени, чтобы охватить все многообразие внешней среды, то полученное предприятием представление о ней будет соответствовать действительности. Если же фильтр слишком многое отсеивает, то ученые данные будут давать искажённое и чрезмерно изощренное представление о действительности. Поэтому выбор метода анализа макросреды предприятия - очень важное и нужное решение, которое должен делать руководитель, ответственный за развитие стратегического хозяйственного центра. Чтобы сделать такой выбор, он должен быть знаком с этими методами для того, чтобы понимать, каким образом соответствующие фильтры ограничивают представление фирмы об окружающей её действительности.

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.

Таблица 1

## Методы оценки внешней среды фирмы

Методы	Уровень динамизма внешней среды		
	1-2	3-4	4-5
Прогнозирование конъюнктуры, темпов экономического роста, демографической ситуации, НТП; социологическое прогнозирование:			
- экстраполяция	+		
- множественная регрессия	+		
- выбор кривой тренда	+		
- сценарии	+	+	+
- анализ конкурентоспособности	+	+	+
- метод «Дельфи»			+
- асимптотический анализ		+	
- анализ угроз и возможностей		+	+
2. Моделирование внешней среды:			
- модель «затраты - выпуск»	+		
- эконометрическое	+		
- кибернетическое	+	+	
- стохастическое		+	+
3. Оценка последствий решений			
- анализ воздействий			+
- анализ перекрестного воздействия			+
- дедуктивный анализ (оценка нового ассортимента)		+	
- анализ баланса сил заинтересованных групп		+	+
	Экстра- поляция	Жизнен- ный цикл	Дискрет- ное отклоне- ние

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 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.

Также следует помнить, что при создании информационной системы на предприятии информация, циркулирующая в ней, должна быть [3, с. 41]:

- 1) своевременной, т.е. поступать тогда, когда еще имеет смысл ее анализировать;
- 2) достоверной;
- 3) релевантной, т.е. информация должна помогать принимать решения;
- 4) полезной (эффект от использования информации должен перекрывать затраты на ее получение);
- 5) полной, т.е. не должно быть упущений;
- 6) понятной, т.е. информация не «расшифровки»;
- 7) регулярно поступающей.

Отсутствие хотя бы одного из названных условий неизбежно приведет к сбою в работе подсистемы «управление затратами» и к финансовым потерям предприятия.

Можно выделить несколько основных факторов макросреды, влияющих на деятельность коксохимических предприятий в современных условиях хозяйствования.

1. Нехватка высококвалифицированных кадров рабочих и технических специальностей. Результатом влияния данной фактора может стать увеличение затрат на производство за счет роста количества некачественной продукции и расходов на оплату труда (привлечение и удержание профессионалов на предприятии).

2. Дефицит коксующихся углей. Результат влияния на рост затрат за счет изменения цен на сырье и роста расходов на доведение сырья до надлежащего уровня качества.

3. Обострение конкуренции на внешнем рынке металлопродукции. Результат влияния - снижение объема экспорта металлопродукции, сокращение спроса на коксохимическую продукцию.

4. Рост цен на газ. Результат влияния - замена газа коксом в металлургическом производстве - рост спроса и цены на коксующийся уголь и т.п.

Таким образом, для принятия эффективных управленческих решений в области затрат в условиях неопределенности внешней среды необходимо:

- объединить факторы внешней среды в группы по силе (слабое, среднее, сильное) и направлению (прямое, косвенное) влияния;
- создать на предприятии действенную информационную систему;
- выбрать из множества существующих методик оценки динамичности внешней среды методы, наиболее подходящие для коксохимических предприятий.

Перспективу дальнейшей работы автор статьи видит в разработке критериев оценки эффективности функционирования подсистемы «управление затратами» и определения индикаторов, сигнализирующих на ранних стадиях о положительном или отрицательном влиянии макросреды на управление затратами.

### Литература

1. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. - 303 с.
2. Ансофф И., Макдоннел Э.Дж. Новая корпоративная стратегия / Пер. с англ. - СПб.: ПитерКом, 1999. - 350 с.
3. Васенев К. Анализ информационных потоков промышленного предприятия в контроллинге // Управление компанией. - 2003. - №2. - С. 40-44.
4. Ковалишина Г.В. Бизнес-реинжиниринг. Системный подход в оценке эффективности управления фирмой. - <http://www.gaap.ru/biblio/corpfm/finman/044.asp>.
5. Линовицька С.А. Методи оцінки ефективності пристосування вітчизняних підприємств до змін зовнішнього середовища //Актуальні проблеми економіки. - 2006. - № 5(59). - С. 49-57.
6. Украинская коксохимия: игра на вылет – <http://www.infogeo.ru/metalls/press>.
7. Управление затратами на предприятии: Учебное пособие / Под общ. ред. Г.А. Краюхина. - СПб.: Издательский дом «Бизнес-пресса», 2003. - 256 с.
8. Фомин П.А., Хохлов В.В. Оценка эффективности использования финансов предприятий в условиях рыночной экономики. - [http://www.cis2000.ru/publish/books/book\\_6/index.shtml](http://www.cis2000.ru/publish/books/book_6/index.shtml).