швейная отрасль: снижение затрат в период кризиса

концепция сокращения затрат швейного предприятия в период кризиса

Аннотация

В статье рассмотрены затраты швейного предприятия в контексте необходимости их сокращения в условиях кризиса. Анализируются процедуры, позволяющие снизить издержки на швейном производстве и зафиксировать уровень расходов на уровне, предшествующем критическому с точки зрения платежеспособности.

Ключевые слова: затраты швейного предприятия, сокращение затрат в условиях кризиса, процедуры снижения издержек на швейном производстве, фиксация уровня расходов

Сахаров В.В.
аспирант факультета экономики и менеджмента Российского заочного института текстильной и легкой промышленности, г. Москва
v_v_sakharov@mail.ru

По данным оперативной статистики [3] на 1 января 2010 г. удельный вес убыточных крупных и средних предприятий, специализирующихся на текстильном и швейном производстве, составил 34,16%. По сравнению с аналогичным показателем на 1 января 2009 г. произошло увеличение на 5,26%. При этом отмечается сокращение общего количества предприятий текстильного и швейного производства.

Во время кризиса прекращение деятельности характерно для предприятий с тяжелым финансовым положением. Увеличение доли убыточных предприятий на фоне уменьшения общего их числа свидетельствует о крайне плачевном состоянии отрасли в целом. Для многих предприятий причиной кризиса стала цепная реакция в виде падения спроса,

сокращения объемов прибыли, возникновения убыточности производства и резкого снижения платежеспособности. Ключевым фактором выживания предприятия становится сокращение затрат.

Опыт работы отрасли в условиях кризиса показывает, что сокращение расходов на швейном предприятии обязательно должно включать: нормирование всех статей затрат, жесткий контроль исполнения установленных нормативов, мотивирование персонала на снижение затрат и сокращение издержек, не связанных с основной деятельностью компании.

Процедуры, направленные на сокращение затрат предприятия

В рамках перечисленных направлений сокращение расходов предполагает выполнение следующих процедур.

Бюджетирование. Планирование затрат и передача полномочий по их управлению менеджерам подразделений. Если на момент наступления финансового кризиса бюджетирование не осуществлялось, то необходимо сформировать мастер-бюджет, бюджет ключевых производственных подразделений, а также бюджеты дебиторской и кредиторской задолженностей, бюджеты движения сырья и материалов.

Налоговое планирование. С 14 октября 2008 г. применяется Концепция системы планирования выездных налоговых проверок (утверждена приказом ФНС России от 30.05.2007 № ММ-3-06/333@). Фактически, на основании этого документа можно судить о предельно допустимых границах налоговой оптимизации. Планка налоговой нагрузки в среднем утверждена в размере 14,4%, а по текстильному и швейному производству 12,3%. Идеальным весом вычетов по НДС является 70%, но предельно допустимой границей является 89%.

Горизонтальная и вертикальная интеграция. Горизонтальная интеграция предполагает объединение фирмы с другими покупателями сырья. Увеличение объемов закупки позволит получить скидки. Вертикальная интеграция – это союз фирмы-покупателя с поставщиками

увеличение доли убыточных предприятий на фоне уменьшения общего их числа свидетельствует о крайне плачевном состоянии отрасли в целом

ключевых наименований сырья и материалов. В рамках подобной интеграции обычно внедряются также дополнительные формы расчетов с контрагентами.

Территориальная диверсификация производства. Перенесение части или всего объема производства в другие регионы, выгодные более низкой стоимостью рабочей силы и более низким уровнем административного давления. Как варианты – юридическое поглощение обанкротившихся предприятий, либо открытие собственного филиала в подходящем регионе.

Аутсорсинг. Разработка стратегии аутсорсинга и соглашения по уровню сервиса для функций, выводимых на аутсорсинг. Стратегия аутсорсинга включает определение направлений деятельности, которые передаются в аутсорсинг, анализ рисков зависимости от аутсорсинговой компании, анализ экономической эффективности аутсорсинга различных направлений.

Совершенствование технологических процессов. В рамках совершенствования технологического процесса рассматривается как модернизация самой совокупности активов предприятия, так и совершенствование процесса производства.

Каждый день появляются все новые виды оборудования для обработки ткани, комплектации составляющих швейного изделия и самого швейного производства. Очень важно отслеживать эти инновации и внедрять прорывные технологии. Ключевым в таких технологиях должен быть показатель эффективности использования материальных и временных затрат на производство продукции.

Рациональное управление затратами. Рациональное управление затратами в кризисной ситуации предполагает сохранение продуктивных и сокращение неэффективных расходов. Несмотря на то, что такое деление затрат для каждого предприятия индивидуально, можно выделить некоторые общие моменты.

Расходы, подлежащие сокращению

Непрофильные расходы и инвестиционные проекты. В кризис придется отказаться от расходов на поддержание вспомогательных, не занятых в

6. Снижение
кризиса

основном производственном процессе структур, а также приостановить дорогостоящие и долгосрочные инвестиционные проекты, направленные на капитальные изменения в структуре производства, модернизацию самого производства.

Аренда вспомогательных помещений, расходы на хранение материалов и запасов. Сокращение объемов реализации и следующее за ним сокращение объемов производства дает возможность отказаться от использования дополнительных производственных и складских, а так же пустующих офисных помещений. Вследствие уменьшения объемов производства можно перейти от практики хранения дополнительных запасов на складе к четкому планированию запасов.

Расходы на связь и интернет. Необходимо установить лимиты на телефонные разговоры по междугородней и международной связи. Сократить лимиты на использование интернет-трафика и уменьшить пропускную способность интернет-связи.

Расходы на привлечение консультантов и независимых экспертов. В кризис следует отказаться от неэффективных и дублирующих привлечений сторонних специалистов.

Расходы на рекламу и маркетинг. Сокращению подлежит неэффективная часть рекламы, тогда как до кризиса было допустимо размещать рекламу во всевозможных источниках.

Расходы на техническое обслуживание и ремонт. Следует отказаться от услуг сторонних организаций при мелком ремонте оборудования. Стремиться выполнять большее количество операций своими силами, в том числе с условием найма на работу специалистов в данной области.

Расходы на персонал. В кризисных условиях в экономике высвобождается большое количество рабочей силы, что позволяет оптимизировать и обновить кадровый состав работников.

Расходы, которые не следует сокращать

Несмотря на кризис, существует ряд статей расходов, которые необходимо не только исключить из списка подлежащих сокращению, но даже увеличить. К ним относятся:

ключевым фактором выживания предприятия становится сокращение затрат

– расходы по экономической безопасности;
– инвестиции в человеческий капитал;
– расходы на маркетинг;
– затраты на реорганизацию бизнеса и внедрение инноваций;
– расходы на бизнес-интеграцию.

Сокращение некоторых затрат не приведет к значительным результатам в период кризиса. К ним относятся:

– расходы на топливо, электроэнергию, сырье и материалы;
– расходы на поддержание высокого статуса;
– скрытые и неявные затраты;
– дивиденды.

Вывод

Существующие в настоящий момент системы контроля затрат на швейных предприятиях нашей страны неэффективны. При этом сами системы управления эффективны лишь на предприятиях, получивших большой запас импульса роста в виде кадрового и производственного потенциала с советских времен. Швейная промышленность, так же как и добывающая, должна быть стратегической для государства, то есть в полной мере функционировать в рамках общей системы экономики страны. Предприятия отрасли должны полностью обеспечивать население швейными изделиями и получать кадровую, ресурсную и технологическую поддержку. Кроме того, необходимо восстановить связи швейных предприятий между собой, а так же с научными и образовательными центрами.

В кризис сокращение расходов – один из наиболее результативных инструментов, которым предприятие может воспользоваться для поддержания стабильности своего финансового положения. Тем не менее, не стоит ограничивать антикризисные меры сокращением расходов. Для преодоления кризиса предприятию необходима целая система взаимосвязанных мероприятий по снижению затрат, оптимизации финансовых потоков, стимулированию продаж, модернизация производства, переформированию кадров, дальнейшим маркетинговым изысканиям и модернизации производства.

швейная промышленность, так же как и добывающая, должна быть стратегической для государства

Чем эффективнее предприятие использует данные инструменты сегодня, тем с большей вероятностью преодолеет кризисное время, понесет меньшие потери и наиболее сильным подойдет ко времени нового экономического роста.

...не стоит ограничивать антикризисные меры сокращением расходов. Для преодоления кризиса предприятию необходима целая система взаимосвязанных мероприятий

Литература

1. Шеремет А.Д., Николаева О.Е., Полякова С.И. Управленческий учет: Учебник / 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2009. – 429 с.
2. Попова М. Как вывести предприятие из финансового кризиса // Финансовый директор. – 2005. – № 10. – С. 42-45.
3. Режим доступа: www.gks.ru.

pn

Sakharov V.V.
Postgraduate Student, Department of Economics and Management, Russian Correspondence Institute of Textile and Light Industry, Moscow

The Concept of Reducing Costs at a Sewing Enterprise during the Crisis

Abstract

The article examines all groups of expenses of a sewing enterprise in the context of their necessary reduction during the crisis. The author analyses the procedures allowing to reduce the costs of the sawing manufacture and to fix the expenses at a pre-critical level in terms of solvency.

Keywords: expenses of sewing enterprise, reduction of expenses in the crisis conditions, cost-saving procedures at a sewing manufacture, fixing the level of expenses