

Ծախսերի կրճատում. ի՞նչ պետք է հաշվի առնեն ընկերությունները



Որո՞նք են ձեր նախնական քայլերը ճգնաժամային իրավիճակում եկամուտների կրճատման կամ նման ռիսկի առաջացման դեպքում:

Իհարկե, երբ ապագայի նկատմամբ անորոշությունն աճում է, դժվարին ժամանակահատվածը հաղթահարելու համար կարևորագույն դեր են կատարում ծախսերի կրճատումն ու օպտիմալացումը, որոնց, սակայն, հազվադեպ ենք անդրադառնում կայուն կամ աճող եկամուտ ունենալու պարագայում:

Այս երևույթը բնորոշ է նաև բիզնեսին: Սակայն որքանո՞վ է ծախսերի կրճատումը հեշտ իրագործելի առաջադրանք և ինչպե՞ս արդյունավետ կրճատել ծախսերը, որպեսզի հետագայում այն բացասական ազդեցություն չթողնի հասույթի ստացման վրա:

Գրանթ Թորնթոնի մասնագետներն առաջարկում են գաղափարներ ծախսերի կրճատման, ինչպես նաև դրանց արդյունավետ օպտիմալացման դեպքում ուշադրության արժանի առանցքային խնդիրների վերաբերյալ:



Արդյո՞ք իրականացնել համատարած կրճատումներ, թե՛ առաջնորդվել ռազմավարությամբ



Ծախսերի կրճատման դեպքում բազմաթիվ ընկերություններ փորձում են սահմանել թիրախային ցուցանիշներ և հասնել դրանց՝ նվազեցնելով ծախսերի բոլոր տեսակները բոլոր ստորաբաժանումներում և միավորներում: Երբեմն յուրաքանչյուր ուղղությունով ծախսերի հավասարաչափ կրճատումը ընկերությունների ղեկավարների շրջանում համարվում է պարզ և նույնիսկ արդարացի լուծում: Մեկ այլ մոտեցմամբ՝ օպտիմալացման ենթակա ծախսերի ընդհանուր գումարը որոշվում է ընկերության ղեկավարության կողմից, և այն բաշխվում է ստորաբաժանումների միջև. այսպիսով, ծախսերի նվազեցման որոշումները մնում են յուրաքանչյուր ստորաբաժանման կամ գործառնության ղեկավարի պատասխանատվության ներքո: Ենթադրվում է, որ յուրաքանչյուր կառավարիչ առավել տեղեկացված է իր ստորաբաժանման ծախսերի մասին և ավելի լավ պատկերացում ունի օպտիմալացման հնարավոր ուղղությունների վերաբերյալ: Սակայն արդյո՞ք դա ճիշտ մոտեցում է: Այս դեպքում գոյություն ունի մտավախություն, որ կառավարիչները կարող են գործել իրենց անձնական շահերից ելնելով և արդյունքում հնարավոր է կրճատվեն ապագայում հասույթ ստանալու համար առանցքային նշանակություն ունեցող ծախսերը:

Այնուհետև առաջանում է մեկ այլ հարց. արդյո՞ք ծախսերի համատարած կրճատումը լավագույն լուծումն է: Ամենայն հավանականությամբ՝ ոչ, եթե այն չի բխում ընկերության ռազմավարությունից և երկարաժամկետ հեռանկարում լավագույն լուծում չէ: Իրապես, ծախսերի կրճատման որոշումները պետք է բխեն ընկերության ռազմավարությունից, իսկ միջոցառումները՝ արտացոլեն այն և չսահմանափակեն ընկերության հետագա աճը: Ավելին, յուրաքանչյուր գործառնության կառավարիչ պետք է լավ տեղեկացված լինի այդ մասին և ընկալի դրա կարևորությունը, այլապես գործունեության մեկ ոլորտում նախաձեռնված միջոցառումները կարող են մեկ այլ ոլորտում հանգեցնել չնախատեսված բացասական հետևանքների:



Գոյություն ունի մեկ այլ մարտահրավեր ևս, այն է՝ հասկանալ, թե որ ծախսերը պետք է կրճատվեն կամ օպտիմալացվեն: Ավելին, բավականին բարդ է հասկանալ, թե որ ծախսային կենտրոնն է պատասխանատու տվյալ ծախսի համար: Իհարկե, հաճախ ծախսերի կրճատման որոշումները կայացնում են կառավարիչները, և նրանք պետք է ապահովեն դրանց այնպիսի կառավարում, որը բիզնեսին վնաս չի պատճառի: Որոշումներ կայացնողները հաճախ գործում են ինտուիտիվ՝ հիմնվելով փորձի վրա կամ չեն տիրապետում անհրաժեշտ վերլուծական տվյալների, որոնց վրա կարող են հիմնվել ծախսերի օպտիմալացման գործընթացում:

Որքանո՞վ է կարևոր որոշումներ կայացնելիս տվյալների վրա հիմնվելը և ինչո՞ւ որոշ դեպքերում կառավարիչները չեն տիրապետում որոշումների համար անհրաժեշտ ամբողջ տեղեկատվությանը: Պատճառները մի քանիսն են, մասնավորապես.

1

Ոչ բոլոր ընկերություններն ունեն կառավարչական հաշվառման համալիր մոտեցում, ծախսերի մանրամասն և անհրաժեշտ մակարդակի դասակարգում, ծախսային կենտրոնների հստակ սահմանում: Գիտելիքի կամ փորձի պակասը, ինչպես նաև կառավարչական հաշվառման կարևորությունը չգիտակցելը ևս խնդիրներ է առաջացնում:

Ոչ բոլոր ընկերություններում են ներդրված այնպիսի համակարգեր, որոնք թույլ կտան կառավարչական հաշվառման սկզբունքով արդյունավետ իրականացնել հաշվապահական գործարքների հաշվառում: Երբեմն փոքր և միջին ընկերությունների տնօրենները չեն կարևորում նման համակարգերը, կամ չեն ցանկանում ֆինանսական գործառնությունները բարելավելու նպատակով գումար ծախսել, ինչի արդյունքում չի ձևավորվում ծախսերի արդյունավետ կրճատման կամ օպտիմալացման համար անհրաժեշտ տվյալների բազա:

2

Երբեմն, ընդհակառակը, խոշոր ընկերությունները կարող են ունենալ բազմաթիվ համակարգեր, որոնք, սակայն, ինտեգրված չեն: Լինում են դեպքեր, երբ ընկերության՝ տարբեր աշխարհագրական դիրք ունեցող ստորաբաժանումներում կիրառվում են տարբեր համակարգեր, ինչի արդյունքում տվյալների միավորումը և կոնսոլիդացումը դառնում է դժվար իրագործելի, իսկ արդյունքը՝ դժվար մեկնաբանվող:

3

4

Կան դեպքեր, երբ ընկերությունները չունեն պլանավորման և բյուջետավորման պատշաճ գործընթացներ և չեն իրականացնում ծախսերի առաջացման գործոնների ուսումնասիրություն՝ բացահայտելու օպտիմալացման հնարավորությունները:

Ծախսերի կրճատման որոշումները միշտ առավել արդյունավետ են, երբ հիմնված են ծախսերի առաջացման գործոնների և բավարար մակարդակի մանրամասն վերլուծության վրա: Այնուամենայնիվ, եթե ընկերությունը չունի արդյունավետ համակարգեր և ընդգրկուն վերլուծական տվյալներ, որոշումները կայացվում են՝ հիմնվելով առկա տեղեկատվության, ղեկավար կազմի կամ կառավարիչների գիտելիքի, փորձի և տվյալ իրավիճակի գնահատման վրա: Այս երևույթը պետք է որոշումների կայացման համար անհրաժեշտ համակարգերի ներդրման ազդանշան հանդիսանա:

Ինչպիսի՞ գործիքներ են հարկավոր. Կտրու՞կ, թե՞ շրջահայաց մոտեցում

Ինչպես նշեցինք, առավել նպատակահարմար է ծախսերի կրճատումն իրականացնել՝ ելնելով ընկերության ռազմավարությունից և հիմնվելով մանրակրկիտ վերլուծության վրա: Սակայն միայն այս միջոցառումները բավարար չեն. պետք է մշակել ծախսերի օպտիմալացման արդյունավետ մոտեցում և կիրառել կշռադատված մեթոդներ:

Առաջին հերթին կարևոր է, որ ընկերության ղեկավարությունը սահմանի ծախսերի օպտիմալացման հստակ պատճառը և թիրախային ցուցանիշը՝ հետագայում ապահովելով օպտիմալացման իրագործմանը հետևողական աջակցություն և վերահսկում: Հաճախ ժամանակի ընթացքում ծախսերի կրճատման ծրագրերը կորցնում են իրենց արդյունավետությունը, քանի որ ընկերությունների ղեկավարները նախապես սահմանում են հավակնոտ թիրախային ցուցանիշներ, սակայն դրանց հասնելու միջոցները թողնում են առանձին գործառնությունների կառավարիչների հայեցողությանը: Սա կարող է հանգեցնել առանցքային կարևորության ներդրումների հետաձգման, կամ նույնիսկ ծախսերի կրճատման պատճառով՝ շահույթի նվազման:

Ընկերությունները պետք է դիտարկեն թե՛ ծախսերի կրճատման ռադիկալ մոտեցումները և թե՛ վերակազմավորման հնարավորությունը: Օրինակ՝ COVID-19-ի համավարակը ստիպեց շատ ընկերությունների դիմել աշխատանքը հեռավար ռեժիմով կազմակերպելու միջոցին, ինչը հնարավոր է հիմք հանդիսանա աշխատանքային գործընթացների վերակազմակերպման համար՝ նվազագույնի հասցնելով այնպիսի ծախսեր, ինչպիսիք են գրասենյակի վարձավճարը, ճանապարհորդական ծախսերը, կոմունալ վճարները և այլն: Ընդհանուր առմամբ, ծախսերի օպտիմալացման մի քանի հայեցակարգային և համալիր մոտեցումներ կան: Օրինակ, երբ հարցը վերաբերում է աշխատավարձերի կրճատման կամ աշխատանքից ազատման միջոցով աշխատակազմին առնչվող ծախսերի կրճատմանը, հնարավոր է կիրառել վերակազմավորման մոտեցումը՝ կառավարման մակարդակների կրճատմամբ: Հիմնական գաղափարը կազմակերպությունում հիերարխիկ մակարդակների քանակի նվազեցումն ու որոշումների կայացման ապակենտրոնացումն է, ինչպես նաև կառավարիչներին ավելի մոտեցնելը գործառնություններին և աշխատակիցներին, հետևաբար, նաև հաճախորդներին: Այս մոտեցման հիմնական առավելությունը վերահսկողության և հաշվետվողականության բարձրացումը, միկրոկառավարման կրճատումը, ինչպես նաև աշխատակազմի լիազորությունների և ներգրավվածության ավելի բարձր մակարդակի ապահովումն է: Արդյունքում, այս մոտեցումը հնարավորություն է տալիս կրճատել աշխատակիցների ընդհանուր դրույքաչափերը՝ առանց ռիսկի տակ դնելու հասույթը կամ վնասելու սպառողական արժեքի ստեղծումը:

Ծախսերի կրճատման ռազմավարությունը մշակելիս ընկերության ղեկավարությունը պետք է հաշվի առնի նաև տվյալ ընկերության «կյանքի» ցիկլը: Եթե ընկերությունը նոր է հիմնադրվել կամ գտնվում է աճի փուլում, ծախսերի ոչ շրջահայաց կրճատումը կարող է իսկապես վնասել ընկերության հետագա աճի հեռանկարին:



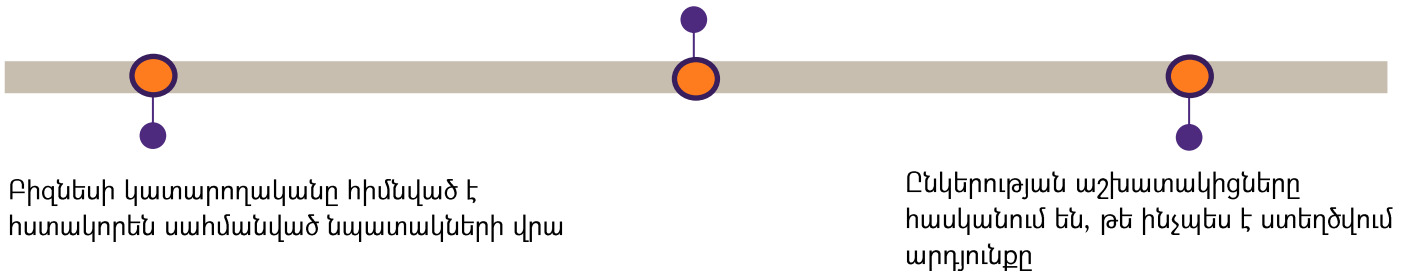
Մեկանգամյա միջոցառում, թե՛ ծախսերի օպտիմալացման մշակույթ



Շատ ընկերություններ ծախսերի կրճատումը կամ օպտիմալացումը դիտարկում են որպես ծախսերի կարճաժամկետ կրճատման միջոցով շահույթի թիրախային ցուցանիշ ապահովելու նպատակով իրականացվող մեկանգամյա միջոցառում: Այսպիսի մոտեցումը կարող է հանգեցնել կարճաժամկետ հաջողության շնորհիվ ընկերության տնօրենի կամ ղեկավար կազմի կողմից գործադրվող խիստ վերահսկողության, սակայն, երբ ճգնաժամը հաղթահարվի և ղեկավարության կողմից ճնշումը թուլանա, ծախսերի կրճատման միջոցառումները կսկսեն իրականացվել վերապահումներով:

Որպեսզի ծախսերի օպտիմալացումը շարունակական բնույթ կրի, անհրաժեշտ է ծախսերի և արդյունավետության կառավարման համակարգերի ներդրմանը զուգահեռ ձևավորել նաև այս ամենին փոխլրացնող մշակույթ և մտածելակերպ: Կարևոր ծախսերի հայտնաբերումը, ինչպես նաև որոշ ծախսերի նվազեցումը կամ դադարեցումը ավելի դյուրին է, եթե.

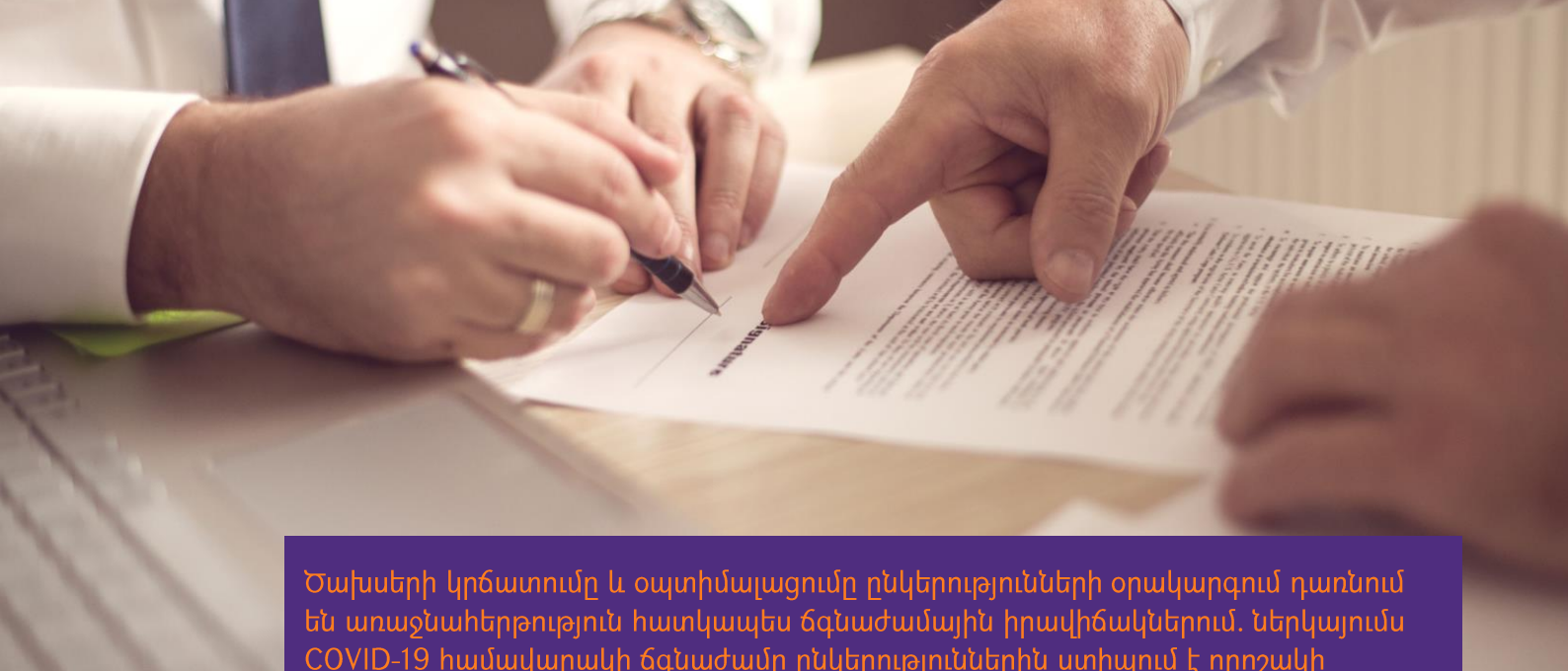
Շահույթի մաքսիմալացումը և սպառողական արժեքի ստեղծումը բոլոր աշխատակիցների կատարողականի հիմնային նպատակներն են



Երբ ծախսերի օպտիմալացումը դառնում է արդիական խնդիր, ընկերությունում այսպիսի մշակույթի առկայությունը ավելի քիչ դիմադրություն է ստեղծում, քանի որ գործընթացն ավելի լավ է ընկալվում և ընդունվում աշխատակիցների կողմից: Եվ հակառակը՝ ծախսերի օպտիմալացումը ստեղծում է խոչընդոտներ և դժգոհություններ այնպիսի կորպորատիվ մշակույթում, որտեղ առկա է բիզնեսի հանդեպ սպառողական մոտեցում և որի դեպքում աշխատակազմը հստակորեն չի ընկալում ծախսերի վերահսկման նպատակը և իրենց կողմից արդյունքի ստեղծման գործընթացը:

Ծախսերը շարունակաբար օպտիմալացնելու նպատակով ընկերությունները պետք է բարելավեն իրենց գործընթացները և զարգացնեն ծախսերի կառավարման ունակությունները, ինչին նպաստում է ծախսերի կառավարման ընդունված փորձի վերանայումը: Մասնավորապես, ծախսերի առաջացման վերաբերյալ առավել մանրակրկիտ պատկերի ձևավորումը պետք է հանդիսանա ծախսերի կառավարման յուրաքանչյուր հաջողակ ծրագրի հիմնաքարը: Ավելին, այս բնագավառում կայուն բարելավումը պահանջում է, որպեսզի ընկերությունները պատրաստակամություն ցուցաբերեն ապրանքների և ծառայությունների նախագծման և մատուցման գործընթացների նշանակալի փոփոխության ենթարկման գործում: Սա նաև նպաստում է, որ ընկերությունները առավել խորը պատկերացում կազմեն իրենց ապրանքների և ծառայությունների արժեքի նկատմամբ հաճախորդների վերաբերմունքի մասին:

Այսպիսով, ծախսերի կրճատման մեկանգամյա գործողությունները կարճաժամկետ միջոցառումներ են, սակայն առավել արդյունավետ է, երբ դրանց հասնելու առաջնային ջանքերի հիման վրա զարգանում է ծախսերի կառավարման կայուն մոտեցումներ կիրառելու ունակություն, ինչը հնարավորություն է տալիս վերահսկել ծախսերը և բարձրացնել ընկերության շահութաբերությունը:



Ծախսերի կրճատումը և օպտիմալացումը ընկերությունների օրակարգում դառնում են առաջնահերթություն հատկապես ճգնաժամային իրավիճակներում. ներկայումս COVID-19 համավարակի ճգնաժամը ընկերություններին ստիպում է որոշակի գործողություններ ձեռնարկել: Այնուամենայնիվ, յուրաքանչյուր հաջողված կարճաժամկետ նախաձեռնություն պետք է փոխակերպել երկարատև արդյունքի:

Այս նպատակով մենք առաջարկում ենք.

1

ծախսերի կրճատումը համապատասխանեցնել ընկերության ռազմավարությանը և կիրառել ծախսերի օպտիմալացման շրջահայաց մոտեցումներ՝ խուսափելով թիրախային ցուցանիշին հասնելու նպատակով ծախսերի համատարած կրճատումից,

2

ծախսերի կրճատման որոշումները հիմնավորել ծախսերի և դրանց առաջացման գործոնների մանրամասն վերլուծությամբ, որպեսզի ընկերության հետագա աճը ռիսկի չենթարկվի,

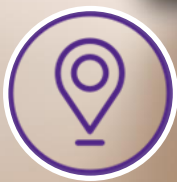
3

ապահովել ղեկավարության աջակցությունն ու վերահսկողությունը օպտիմալացման գործընթացում,

4

ստեղծել շահույթի օպտիմալացմամբ և սպառողական արժեքի ստեղծմամբ առաջնորդվող կորպորատիվ մշակույթ, որը կնպաստի կառավարիչների և աշխատակիցների շրջանում ծախսերի կրճատման և շարունակական օպտիմալացման միջոցառումների պատշաճ ընկալմանը:

Գրանթ Թորնթոնի մասնագետները պատրաստ են ուղղորդել բիզնեսին այս դժվարին առաջադանքը իրագործելիս: Մեր բիզնես խորհրդատուները կօգնեն մշակել ծախսերի կրճատման արդյունավետ ռազմավարություններ, կառաջարկեն ծախսերի օպտիմալացման միջոցառումներ, ինչպես նաև կաջակցեն անհրաժեշտ համակարգերի և կառավարչական հաշվառման սկզբունքների, ընթացակարգերի ու գործընթացների ներդրման գործում անկախ ընկերության ծավալած գործունեության տեսակից:



Վաղարշյան 8/1
0012 Երևան, ՀՀ



+374 10 26 09 64



gta@am.gt.com



Grant Thornton
An instinct for growth™

www.grantthornton.am

© 2020 Grant Thornton Armenia. All rights reserved.

"Grant Thornton" refers to the brand under which the Grant Thornton member firms provide assurance, tax and advisory services to their clients and/or refers to one or more member firms, as the context requires.

Grant Thornton Armenia is a member firm of Grant Thornton International Ltd (GTIL). GTIL and the member firms are not a worldwide partnership. GTIL and each member firm is a separate legal entity. Services are delivered by the member firms.

GTIL and its member firms are not agents of, and do not obligate, one another and are not liable for one another's acts or omissions.