

Калинина Е.А.

ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Статья посвящена проблеме выбора наиболее перспективных методов и подходов к стратегическому управлению затратами в процессе формирования его системы, а также вопросам применения концепции анализа цепочки ценностей на промышленном предприятии.

Ключевые слова: стратегическое управление затратами, цепочка ценностей, маркетинговая стратегия, конкурентное преимущество.

Kalinina E.A.

PROBLEMS OF FORMATION OF AN EFFECTIVE CONTROL SYSTEM OF EXPENSES OF THE INDUSTRIAL ENTERPRISE

The article is devoted the problem of choice of the most perspective methods and going near a strategic management expenses in the process of forming of his system, and also to the questions of application of conception of analysis of chainlet of values on an industrial enterprise.

Keywords: strategic management expenses, chainlet of values, marketing strategy, competitive edge.

При формировании системы стратегического управления затратами на промышленном предприятии необходимо определить какие концепции и подходы, то есть, какие альтернативные направления будут использованы. Следует иметь в виду, что внедрение тех или иных методов управления затратами, требует определенных инвестиций и связаны с разработкой стратегий сегодняшнего дня. Применение такого управления затратами таит опасность, если распространяется на последующие периоды, поэтому необходимо учитывать, что стратегическое управление затратами включает постоянную переоценку сегодняшнего конкурентного позиционирования предприятия в пользу альтернативных вариантов, которые в большей степени адаптированы к текущему восприятию будущей конкурентной ситуации.

На сегодняшний день существует множество методов и инструментов стратегического управления затратами, каждый из которых может быть использован промышленным предприятием. Однако для построения эффективной системы стратегического управления затратами необходимо учитывать ряд факторов и задач, оказывающих влияние на выбор составляющих данной системы.

Исходя из этого прежде, чем начать формирование данной системы необходимо решить какие конкурентные стратегии будут положены в основу системы стратегического управления затратами. Иногда ответ на этот вопрос называют решением о позиционировании или общей стратегии. Ответ на поставленный вопрос напрямую зависит от того, какие маркетинговые стратегии выбираются предприятием.

Стратегия дифференциации предполагает наличие маркетингового ноу-хау, а также постоянных инноваций в продуктах и технологиях. Большую роль здесь играет умение анализировать и предугадывать рыночные тенденции. Огромное значение имеет межфункциональная координация между НИОКР, производством и маркетингом. Стратегия лидерства по издержкам предполагает длительные инвестиции, высокий уровень технологической компенсации, строгий контроль над производственными затратами и расходами по реализации, стандартизацию продукции.

Определив с помощью позиционирования концептуальные подходы к формированию системы стратегического управления затратами, предприятию необходимо выбрать соответствующие им методы и инструменты управления и анализа затрат.

Очевидно, что какую бы позицию не занимало предприятие, для выявления возможности создания у него конкурентных преимуществ необходимо применить такие концепции стратегического управления затратами как анализ цепочки ценностей и затратнообразующих факторов.

Цепочка ценностей (рисунок 1) представляет собой набор видов деятельности, создающих ценность, начиная от исходных источников сырья (поставщиков) вплоть до готовой продукции, доставленной конечному потребителю. Акцент, таким образом, делается не только на производственных процессах, происходящих на промышленных предприятиях, но и на процессах, происходящих за их пределами, которые также рассматриваются как составляющие цепочки ценностей.

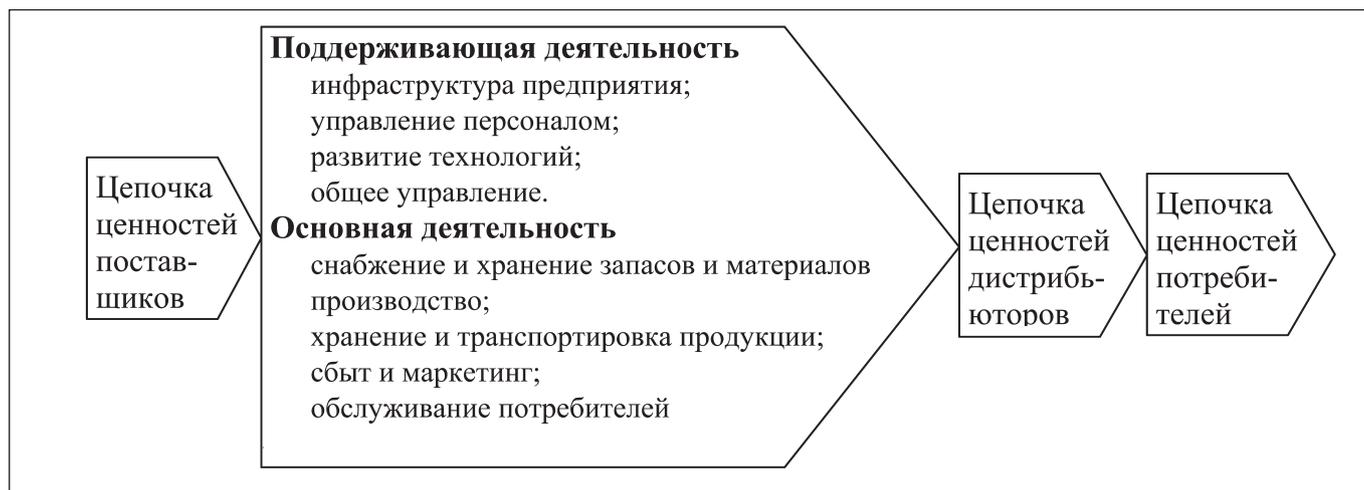


Рис. 1. Цепочка ценностей промышленного предприятия

С точки зрения концепции цепочки ценностей можно выделить четыре области для возможного снижения затрат и, следовательно, увеличения прибыли:

1. Связь с поставщиками (связь типа: поставщики → дистрибьюторы поставщики → предприятие);
2. Связь с потребителями (предприятие → дистрибьюторы → заказчики);
3. Технологические связи внутри цепочки ценностей одного подразделения (сырье → исследования и разработки → производство → маркетинг → распределение → обслуживание);
4. Связи между цепочками ценностей подразделений внутри предприятия (подразделение 1 → подразделение 2 → подразделение 3). [84]

Рассмотрим методику составления цепочки ценностей. Процесс проведения анализа стоимостных цепочек начинается с внутреннего анализа стоимостных цепочек предприятия и затем выводится во внешний конкурентный анализ системы издержек отрасли. Он заканчивается интеграцией этих двух анализов для определения, создания и потенциального поддержания конкурентного преимущества. Целесообразно предложить процесс применения метода, включающий следующие этапы:

Этап I. Определение стратегических организационных единиц. Этап предполагает первый уровень дезагрегирования – определение границ между различными сегментами предприятия.

Этап II. Выявление цепочки ценностей. Определяются доходы, затраты и активы для каждого вида экономической деятельности, на основании чего выделяются виды экономической деятельности по их соответствию как минимум одному из признаков:

- затраты на данный вид экономической деятельности составляют существенный процент в суммарных расходах производства;

- поведение затрат на данный вид экономической деятельности существенно отличается от других;
- данный вид экономической деятельности может осуществляться различными способами;
- затраты на данный вид экономической деятельности обладают потенциальной возможностью к их снижению;
- данный вид деятельности имеет потенциальные возможности для создания инноваций.

Этап III. Установление затратообразующих факторов. На данном этапе выявляются функциональные и структурные факторы изменения затрат, которые объясняют разницу в затратах для каждого вида экономической деятельности, создающего ценность.

Этап IV. Выявление возможностей потенциально снижения затрат. Здесь необходимо:

- изучить горизонтальные связи в стоимостной цепочке предприятия в форме взаимосвязанных действий по созданию ценности, которые снижают затраты посредством симбиоза;
- провести сравнительный анализ структуры издержек фирмы с ее конкурентами посредством бенчмаркинга и соответствующего практического сравнения.

Этап V. Выявление возможностей применения стратегии дифференциации. Этап предполагает следующую последовательность действий:

- провести исследование покупателей для установления подробного определения покупательской ценности;
- выделить несколько стратегий дифференциации, доступных для разделения товаров или услуг предприятия;
- выбрать лучшую стратегию дифференциации на основании важнейших компетенций предприятия.

Этап VI. Создание устойчивого конкурентного преимущества. Предприятие может получить преимущество в конкурентной борьбе двумя путями:

- управляя факторами изменения затрат лучше, чем ее конкуренты;
- перестраивая цепочку ценностей.

Для того, чтобы разумно управлять затратнообразующими факторами, необходимо ответить на следующие основные вопросы:

- можно ли снизить затраты на данный вид деятельности, оставляя доходы при этом постоянными;
- можно ли увеличить доходы, поддерживая неизменный уровень затрат;
- можно ли уменьшить количество активов, используемых в данном виде деятельности, оставляя при этом затраты и доходы постоянными.

При реконструкции цепочки ценностей большое значение придается тому, каким образом продукция предприятия вписывается в цепочку ценностей покупателя; в рамках такой схемы становится очевидным, каков процент затрат предприятия в суммарных издержках покупателя. Эта информация может быть очень полезна в стимулировании сотрудничества организации и ее покупателя по сокращению их издержек. Стоит отметить, что конфигурация цепочки ценностей может и должна меняться.

Естественно, что для того, чтобы использовать концепции цепочки ценностей на предприятии, необходима поддерживающая учетная система, которой является стратегический управленческий учет.

Стратегический учет затрат по видам деятельности организации, опираясь на традиционные элементы и приемы управленческого учета, должен обеспечить получение системной информации с мест возникновения затрат, по центрам ответственности и в разрезе статей затрат и их элементов в составе каждого вида деятельности.

Формализованная модель совокупных затрат в этом случае имеет следующий вид:

$$\sum Z = \sum O_{ij} + \sum S_{ij} + \sum F_{ij} + \sum M_{ij}, \quad (1)$$

где O_{ij} – суммарные затраты обеспечения объемов выполнения (O) по центрам ответственности (i) и местам возникновения затрат (j);

S_{ij} – суммарные затраты поставки материалов (S) по центрам ответственности (i) и местам возникновения затрат (j);

F_{ij} – суммарные затраты производственного вида деятельности (F) по центрам ответственности (i) и местам возникновения затрат (j);

M_{ij} – суммарные затраты маркетингового вида деятельности (M) по центрам ответственности (i) и местам возникновения затрат (j).

В учетном пространстве можно получить сводную информацию об использованных ресурсах каждым видом деятельности.

Таким образом, анализ цепочки ценностей, прежде всего, точно определяет, где в этой цепочке может быть увеличена ценность для потребителя или снижены затраты. Экономическую ценность, создаваемую на каждой стадии цепочки, можно выразить в цифрах, определив затраты, доходы и активы для каждого вида экономической деятельности.

Однако проведение успешного анализа стоимостных цепочек требует оценки равных условий, внимания к деталям, конкурентной информации и количественного анализа. Тем не менее, эта сложность вполне терпима, поскольку является прямо пропорциональной стратегической ценности данного типа анализа. Понимание отраслевой структуры фирмы и, что еще более важно, соизмерение этих знаний с возможностями фирмы присуще для создания успешной стратегии. Более того, разработка такой сравнительной системы конкурентной информации может сама по себе стать стабильным источником конкурентного преимущества, что может быть особенно сложным для повтора конкурентами.

ЛИТЕРАТУРА

1. Хижняк Е.А. Формирование системы стратегического управления затратами. // Проблемы современной экономики, 2007, №1(21), с 48-49
2. Николаева О.Е., Алексеева О.В. Стратегический управленческий учет – Москва.: УРСС, 2003. – 303 с.
3. Фляйшер К., Бенсуссан Б. Стратегический и конкурентный анализ / К. Фляйшер, Б. Бенсуссан; пер. с англ. Д.П. Коньковой, под общ. ред. И.М. Степнова., Ю.А. Ковальчука. – М.: Бинوم, 2005. 543 с.

*Калинина Екатерина Александровна,
ст. преподаватель каф. "Экономика и
менеджмент"*

*Брянского государственного технического
университета.
sema701@yandex.ru*