

УДК 658.152

М. К. АРИСТАРХОВА, А. С. КУЗНЕЦОВА

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМИ ЗАТРАТАМИ В СОВРЕМЕННЫХ РЫНОЧНЫХ УСЛОВИЯХ

Описан комплексный методологический подход к совершенствованию управления производственными затратами, позволяющий обеспечить системность, гибкость, динамичность и эффективность существующих процессов управления затратами на современных промышленных предприятиях. Акцент делается на использовании ситуационных теорий в сочетании со стратегическим управлением. Проблема управления производственными затратами рассматривается в свете решения задачи повышения конкурентоспособности отечественных промышленных предприятий. Основное внимание уделяется исследованию вопросов взаимосвязи управления производственными затратами со стратегическими целями предприятий при реализации концепций маркетинга как перспективному направлению совершенствования управления производственными затратами в современных рыночных условиях. *управление производственными затратами; управленческий учет; стратегическое управление; маркетинг; ситуационные теории; конкурентоспособность*

Проблема разработки теоретико-методологических основ и практических рекомендаций в области управления производственными затратами на промышленных предприятиях в последнее время становится особенно актуальной. Становление рыночных отношений требует совершенствования практики управления затратами с учетом особенностей переходного к рыночной экономике периода, значительных изменений, происходящих в технологии производства, в потребительских предпочтениях, в конкурентной среде.

Задача управления производственными затратами носит гораздо более комплексный и прикладной характер, чем имеющиеся подходы к данной проблеме, и не должна ограничиваться лишь вопросами обеспечения план-фактного контроля затрат и использования маржинального анализа. Большой научный и практический интерес представляет рассмотрение данной проблемы в свете решения такой задачи, как повышение конкурентоспособности отечественных промышленных предприятий. Кроме этого, значительный научный и практический потенциал содержится в исследовании взаимосвязей вопросов управления производственными затратами со стратегическими целями предприятий при реализации концепций маркетинга.

Следует признать, что отсутствие системности, гибкости, динамичности и эффектив-

ности существующих процессов управления затратами на современных предприятиях вызывает необходимость разработки комплексного методологического подхода к совершенствованию управления производственными затратами на промышленных предприятиях, учитывающего современные тенденции развития науки и практики менеджмента и позволяющего реально представить данную проблему сегодня и наметить пути ее решения в будущем.

Большинством российских исследователей менеджмент затрат рассматривается как важная сфера производственного менеджмента, призванная найти, создать и обеспечить наиболее экономичный способ производства продукции. Цель управления затратами состоит в достижении намеченных результатов деятельности предприятия наиболее экономичным способом [3, 6]. С точки зрения исследователей экономически развитых стран управление производственными затратами целиком и полностью связано с поисками путей снижения затрат [7].

Современные научные теории рассматривают управление как многоплановое, комплексное и изменяющееся явление, которое связано множеством связей с внутренним и внешним окружением организации. Система управления производственными затратами должна быть выбрана и построена исходя



из целей предприятия и возможностей управления конкретным предприятием в определенной среде хозяйствования (рис. 1). Любой процесс управления, касающийся того или иного предприятия, зависит от характера и составляющих внешней среды предприятия.

Окружающая среда может быть рассмотрена в различных аспектах; нам интересны, прежде всего, связи и отношения, которыми опосредуется взаимодействие промышленного предприятия с его внешней средой. Интенсивность конкуренции на рынке определенных товаров, тип конкуренции (через цены, инновации и т. д.), скорость роста определенного сектора экономики — факторы, характеризующие окружающую среду предприятия.

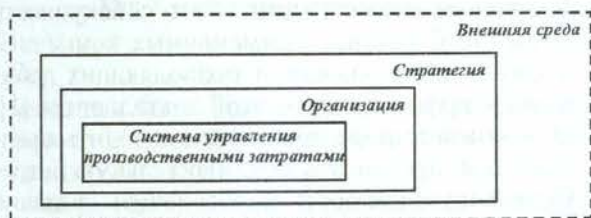


Рис. 1. Состав направлений внешних и внутренних воздействий на систему управления производственными затратами

Конкуренция является самым важным аспектом внешней среды, определяющим стратегию предприятия. Основным понятием современных теорий конкуренции является понятие «корпоративная стратегия» [9]. Корпоративная стратегия оговаривает масштабы деятельности и стратегическую цель компании, ее тактические задачи, а также обуславливает процесс планирования последовательности необходимых действий и требуемых ресурсов для достижения этой цели и задач [4]. Стратегия, в свою очередь, определяет, насколько формализованной является организация и, следовательно, система управления производственными затратами, а также характер требуемых данных для анализа и управления и степень их стандартизации.

Два главных атрибута любой организации — организационная структура и организационная культура. Понимание всей комплексности проблем в области управления производственными затратами предполагает учет влияния на систему управления производственными затратами предприятия его организационной культуры и организационной структуры.

Современная внешняя среда бизнеса сегодня отличается значительной скоростью изменений. Растущая скорость изменений

внешней среды выявляет необходимость организационных изменений внутри предприятий, что проявляется в потребности в системах управления, нацеленных на быстрое реагирование на эти изменения и способствующих повышению эффективности функционирования предприятий в современных условиях рынка. Все это ведет к необходимости использования стратегически ориентированных инструментов и методов управления. Это, в свою очередь, требует создания информационных систем, содержащих как финансовые, так и нефинансовые данные (рис. 2).

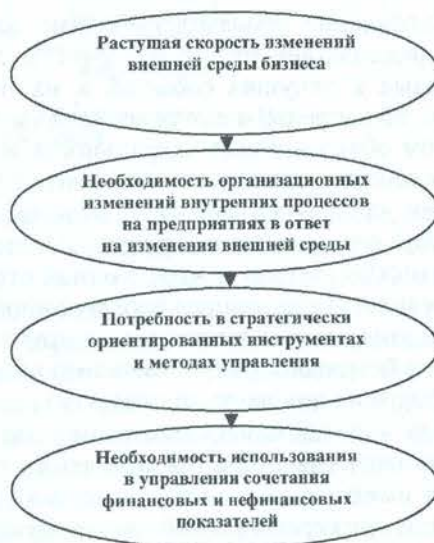


Рис. 2. Предпосылки разработки комплексного подхода к управлению производственными затратами в современных условиях хозяйствования

Как с теоретической, так и практической точек зрения на сегодняшний день имеется значительный потенциал по исследованию вопросов взаимодействия управления затратами с другими современными экономическими концепциями в целях повышения эффективности функционирования промышленных предприятий. Сфера развития научного и практического интереса в области управления затратами перемещается от управленческого учета в сторону стратегического менеджмента, управления инновациями и маркетинга.

Взаимосвязь управленческого учета с теорией и практикой управления затратами достаточно хорошо изучена и обоснована на сегодняшний день [3, 5, 7]. Управленческий учет выступает основой принятия оптимальных решений по управлению производственными затратами в виде системы сбора, измерения, систематизации, анализа и предостав-



ления данных для управления подразделениями предприятия.

Позитивная роль стратегического менеджмента в управлении затратами также признается сегодня многими исследователями, и данная сфера взаимовлияния представляет собой сегодня актуальную область изучения [6, 7]. Основополагающая роль стратегии в деятельности любого предприятия затрагивает и решения в области управления производственными затратами, однако однозначных трактовок сущности данной взаимосвязи в настоящее время не выработано, тем она и интересна.

Управление производственными затратами предполагает не только учет и анализ прошлых и текущих событий и их последствий, но и предвидение перспективы, что во многом обуславливает актуальность взаимосвязи инновационного менеджмента с управлением производственными затратами. Инновации в продуктах и в процессах предприятия можно рассматривать, с одной стороны, как результат реализации определенной стратегии управления затратами, с другой стороны, как предпосылку изменения политики управления производственными затратами.

В условиях становления рыночных отношений отечественным предприятиям приходится иметь дело с необходимостью производства конкурентоспособной продукции. С нашей точки зрения, полностью реализовать на практике свое назначение системе управления затратами может помочь концепция маркетинга. Потребителю нужен конкретный продукт с определенным набором характеристик, который он сможет приобрести для удовлетворения своих потребностей. Поэтому управление производственными затратами так или иначе должно быть нацелено на производство продуктов с заданным набором качественных и ценовых характеристик. Концепция маркетинга нацеливает деятельность предприятия на удовлетворение потребностей покупателей, что служит гарантией его успеха [1, 4]. Целью комплекса маркетинга является поддержание соответствия между конкурентным преимуществом (способностями предприятия) и рынком. Конкурентное преимущество выражается в способности предприятия удовлетворить потребности потенциальных потребителей лучше, чем его конкуренты. Управление затратами и маркетинг в рамках стратегического управления предприятием взаимно дополняют и поддерживают друг друга. Эта новая позитивная взаимосвязь во многом должна определять сего-

дня направленность процессов совершенствования управления производственными затратами.

На стратегическом уровне все вышеперечисленные концепции (управление производственными затратами, управленческий учет, инновационный менеджмент и маркетинг) имеют общую цель — создание превосходной ценности для потребителей и обеспечение тем самым устойчивого конкурентного преимущества. Сущность задач взаимосвязей системы управления производственными затратами с современными концепциями управления можно представить в виде схемы, изображенной на рис. 3. Разрабатывая стратегические перспективы, руководство должно ставить во главу угла ключевые компетенции компании. Ключевые компетенции — это совокупность навыков и знаний, применяемых компанией в своей деятельности и позволяющих добиваться эффективности этой деятельности [1]. Эти компетенции призваны позволить предприятию предлагать исключительную потребительскую ценность и обеспечить создание преград потенциальным конкурентам [4].

Авторское понимание задач совершенствования управления производственными затратами основано на следующих убеждениях. Любому перспективному предприятию сегодня приходится балансировать между стабильностью и инновациями, изменениями. Успех деятельности любого производителя так или иначе связан с тем, насколько предприятие может оценить важность этого баланса и умеет управлять им, что реализуется посредством грамотного сочетания политики управления текущим состоянием и будущим развитием.

Любое предприятие сегодня оперирует в условиях определенности и неопределенности одновременно. Определенность рассматривается как уровень знаний, которыми организация владеет относительно ключевых особенностей собственной отрасли производства, собственного бизнеса и производимых продуктов. Неопределенность связана с быстро меняющейся окружающей средой, усиливающейся конкуренцией и постоянно меняющимися запросами потребителей.

Перспективное управление производственными затратами должно во многом определяться, на наш взгляд, с позиций принципа, заданного М. Сенжом, принципа "creative tension", что может быть трактовано как «творческое напряжение». "Creative tension" возникает из четкого определения того, где





Рис. 3. Сущность взаимосвязей задач системы управления производственными затратами с современными концепциями управления

мы хотим быть, нашего «видения» и из получения правдивой информации о том, где мы находимся сейчас [10].

В рамках данного исследования разработана концепция совершенствования управления производственными затратами, отражающая некий целостный подход, определяющий перспективные роль и место управления производственными затратами в деятельности промышленного предприятия (рис. 4).

В авторском понимании **управление производственными затратами** представляет собой систему воздействия на составляющие элементы снабженческих, производственных и сбытовых процессов предприятия, а также входы и выходы данных процессов посредством выбора и реализации оптимального для конкретного предприятия варианта организации динамичной информационной системы диагностики объектов затрат, обеспечивающей превентивное и оперативное выявление потенциальных областей снижения производственных затрат и принятие эффективных управленческих решений в целях повышения конкурентоспособности предприятия.

С точки зрения производственного менеджмента, суть процесса производства может быть наглядно представлена с помощью известной модели «вход-выход». Основным понятием здесь выступает понятие «оперирующая система». Оперлирующие системы имеют дело с целенаправленным преобразованием в готовые изделия поступающих на вход системы ресурсов, включающих три группы — предметы труда (сырье, материалы, комплек-

ствующие изделия), средства труда (здания, сооружения, оборудование, транспортные средства) и живой труд (труд людей, имеющих определенные знания, умения и опыт). С позиций управления производственными затратами модель «вход-выход» может быть представлена в расширенном виде, отражая характер экономики производства и факторы внешней и внутренней среды предприятия (рис. 5). Производственные затраты — это затраты, формируемые в процессе преобразования ресурсов на входе в продукты на выходе, они представляют собой стоимость части ресурсов предприятия, которые израсходованы на изготовление продукции за определенный период.

Эффективное управление производственными затратами предполагает постоянное воздействие на различные составляющие экономики производства с целью достижения предпроизводственной и производственной оптимизации затрат. Ресурсы на входе могут быть использованы в различных конфигурациях, которые соответствуют определенным вариантам структуры затрат. Цены и количество ресурсов на входе, а также характер элементов оперирующей системы определяют структуру производственных затрат, которая и является основным управляемым параметром рассматриваемой системы.

Определение целей предприятия в области управления производственными затратами позволяет выделить несколько уровней управления: оперативное управление, тактическое управление и стратегическое управление. Каждый уровень управления характери-



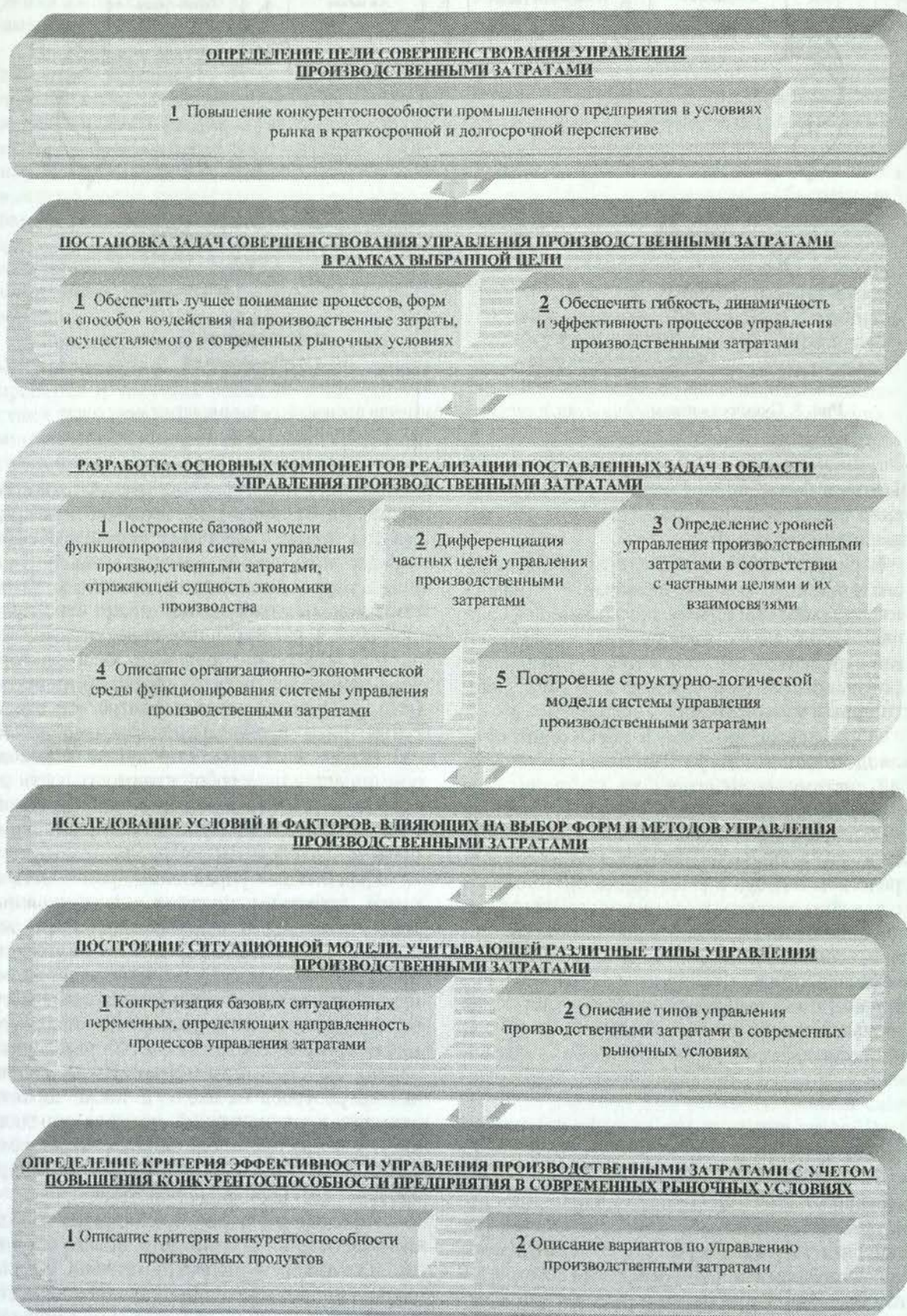


Рис. 4. Концепция совершенствования управления производственными затратами



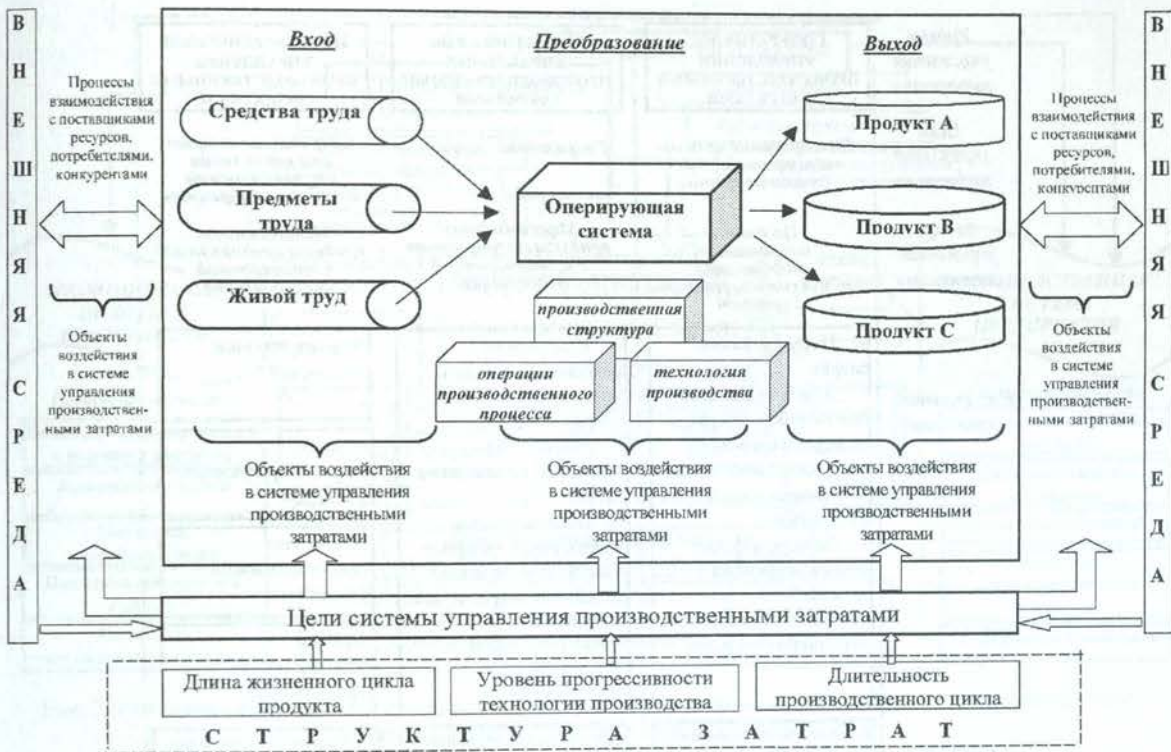


Рис. 5. Базовая модель функционирования системы управления производственными затратами на промышленных предприятиях

зуется своими целями, задачами и использует определенные инструменты (рис. 6).

Взаимосвязь оперативного и тактического управления проявляется в действиях, направленных на изменение существующих норм и стандартов в направлении сокращения производственных затрат. Сущность данной взаимосвязи состоит в том, что нормы подвергаются изменению целенаправленно в рамках определенных статей затрат. Иными словами, менеджерами ставятся задачи по повышению эффективности производства и более рациональному использованию определенных видов ресурсов.

В основе взаимосвязи тактического и стратегического уровней управления лежит изменение конкурентных сил, действующих на рынке. Согласно теории американского экономиста М. Портера, существует пять конкурентных сил, влияющих на развитие бизнеса в определенной отрасли промышленности: соперничество среди существующих предприятий отрасли, рыночная власть поставщиков, рыночная власть покупателей, угроза появления новых конкурентов, угроза поставок новых продуктов. Сила каждой из них является функцией структуры определенной отрасли промышленности или лежащих в ее основе экономических и технических харак-

теристик [9]. С течением времени расстановка конкурентных сил на рынке определенных товаров меняется, что оказывает значительное влияние на цели и приоритеты в области управления затратами.

Управление затратами производства представляет собой комплексный процесс, требующий участия и согласованного взаимодействия множества структурных подразделений и подсистем деятельности предприятия. Система управления производственными затратами должна органично вписываться в существующую организационно-экономическую среду промышленного предприятия, а в некоторой степени представлять собой результат взаимодействия объектов этой среды (рис. 7).

Система управления производственными затратами должна обеспечивать возможность принятия эффективных управленческих решений, что во многом связано с качеством информационной системы. Информация для управления должна содержать нужные, воспринимаемые и осознанные сведения, необходимые для анализа конкретных ситуаций, дающие возможность комплексной оценки причин ее возникновения и развития, позволяющие определить ряд альтернативных решений, из которых реально (исходя из кон-




	<b>I ОПЕРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМИ ЗАТРАТАМИ</b>	<b>II ТАКТИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМИ ЗАТРАТАМИ</b>	<b>III СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМИ ЗАТРАТАМИ</b>	
<i>Уровни управления затратами</i>				
<i>Цели управления затратами</i>	<i>Поддержание величин затрат на определенном уровне</i>	<i>Сокращение затрат</i>	<i>Сокращение затрат при укреплении стратегической позиции предприятия</i>	
<i>Задачи управления затратами</i>	<i>Получение оперативной информации об изменении величины затрат</i>	<i>Максимизация прибыли предприятия в краткосрочной перспективе</i>	<i>Максимизация прибыли предприятия в долгосрочной перспективе</i>	
<i>Инструменты управления</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Нормирование затрат</li> <li>– Учет отклонений фактических затрат от нормативных</li> <li>– Анализ отклонений</li> <li>– Анализ причин отклонений</li> <li>– Осуществление корректирующих действий по минимизации отклонений от норм</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Выявление резервов снижения производственных затрат</li> <li>– Разработка программ сокращения затрат</li> <li>– Использование выявленных резервов в целях обеспечения экономии затрат путем снижения:               <ul style="list-style-type: none"> <li>а) материалоемкости</li> <li>б) трудоемкости</li> <li>в) фондоемкости</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Анализ цепочки ценностей</li> <li>Анализ затратообразующих факторов</li> <li>Процессно-ориентированное управление</li> <li>Анализ конкурентных преимуществ</li> </ul>	
	<i>Характер уровня управления</i>	Краткосрочное управление Рутинный характер управления Постоянный контроль затрат Создание нормативного хозяйства Использование данных управленческого учета	Краткосрочное управление с учетом перспективы Ситуационный характер управления Экономические и инженерные расчеты Использование данных управленческого учета наряду с нефинансовой информацией	Долгосрочное управление Стратегически ориентированные управленческий учет, планирование, анализ, контроль Использование данных управленческого учета наряду с нефинансовой информацией
	<i>Результат управления</i>	<b>Запланированная величина производственных затрат</b>	<b>Экономная (ресурсосберегающая) величина производственных затрат</b>	<b>Конкурентоустойчивая величина производственных затрат</b>
				
	Изменение норм и нормативов		Изменение конкурентных сил	

Рис. 6. Уровни управления производственными затратами

кретной ситуации) найти оптимальное управленческое решение [2]. На рис. 8 представлена структурно-логическая модель системы управления производственными затратами, ядром которой является динамичная информационная система диагностики объектов затрат. Информационная система включает в свою очередь две подсистемы: 1) подсистему качественных данных (данные о качестве, времени ввода новых продуктов и других ключевых факторах успеха предприятия); 2) подсистему количественных данных (данные о совокупных и детальных размерах затрат и доходов в целом по предприятию, в рамках отдельных подразделений, групп продуктов).

Способность информационной системы диагностики объектов затрат быть динамичной проявляется в том, что запрос на данные информационной системы меняется с течением времени под воздействием изменений, происходящих во внутренней и внешней среде предприятия, и состав информационных блоков меняется с течением времени в зависимости от того, данные какого рода требуются для решения поставленных задач.

По нашему мнению, современные отечественные исследования в области управления затратами страдают поиском неких универсальных подходов. В действительности эффективное управление сегодня во многом должно базироваться на использовании так называемых ситуационных теорий. Соглас-



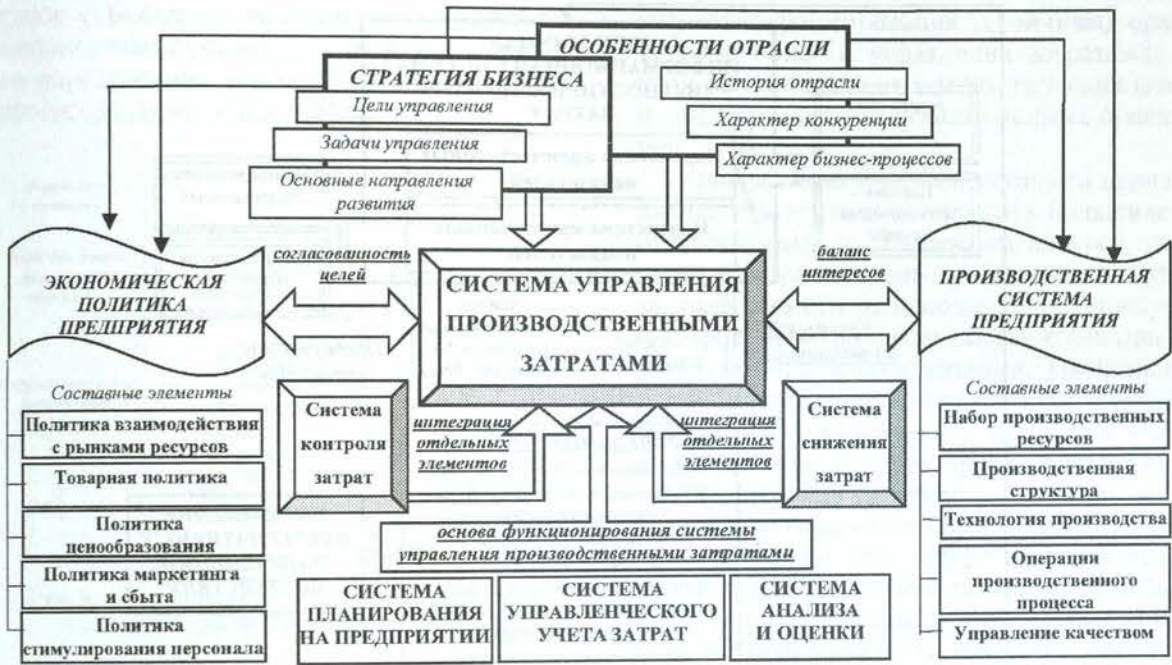


Рис. 7. Организационно-экономическая среда функционирования системы управления производственными затратами на промышленном предприятии

но данным теориям, менеджерам необходимо определить подход, который будет легче всего служить им в определенной ситуации и поможет достигнуть управленческих целей. При этом следует заметить, что предприятие таким образом обеспечивает соответствие между внутренней и внешней средой организации только на короткий период времени. Установить такое соответствие на длительный период можно с помощью стратегического планирования. Использование этих двух методов является современным направлением в развитии менеджмента.

В ходе исследования была разработана модель четырех состояний, в которой представлены четыре основных типа ситуационных подходов к управлению производственными затратами, свойственных промышленным предприятиям (рис. 9). В качестве основы были выбраны две независимые переменные. Первая переменная характеризует стратегическую ориентацию производства – ориентацию на рынок либо ориентацию на технологию (на процесс). Вторая переменная (финансовое состояние) определяет позицию предприятия в конкретный момент времени, отражая одно из двух состояний: наличие запаса финансовой прочности (прибыльное производство) либо отсутствие запаса финансовой прочности (убыточное производство). Сочетание данных переменных определяет подход к управлению производственными затратами

и представляет собой основу для изучения системы управления производственными затратами.

Рыночная ориентация компании ставит потребителя во главу угла деятельности компании. Она предполагает, что все силы компании будут направлены на понимание потребностей клиентов и их удовлетворение [1]. Технологическая ориентация исходит из того, что в основе выпуска определенных продуктов и поиска идей новых товаров лежит доступная предприятию технология, возможностями которой и определяется деятельность компании на рынке. Японские исследователи акцентируют внимание на различии между рыночно ведомым подходом к сокращению затрат, преобладающим в Японии, и процессно (технологически) ведомым подходом, являющимся типичным для Запада [8]. Рыночно ведомый подход рассматривает внешние факторы и использует их, для того чтобы руководить внутренним поведением предприятия. В основе рыночно ведомых систем лежат нужды потребителей, затем определяются технологии, которые должны удовлетворить эти нужды. Технологически ведомая система начинается с существующей технологии и ищет ее возможное коммерческое использование.

Исследование второй переменной связано с анализом прибыльности или убыточности производственной деятельности пред-



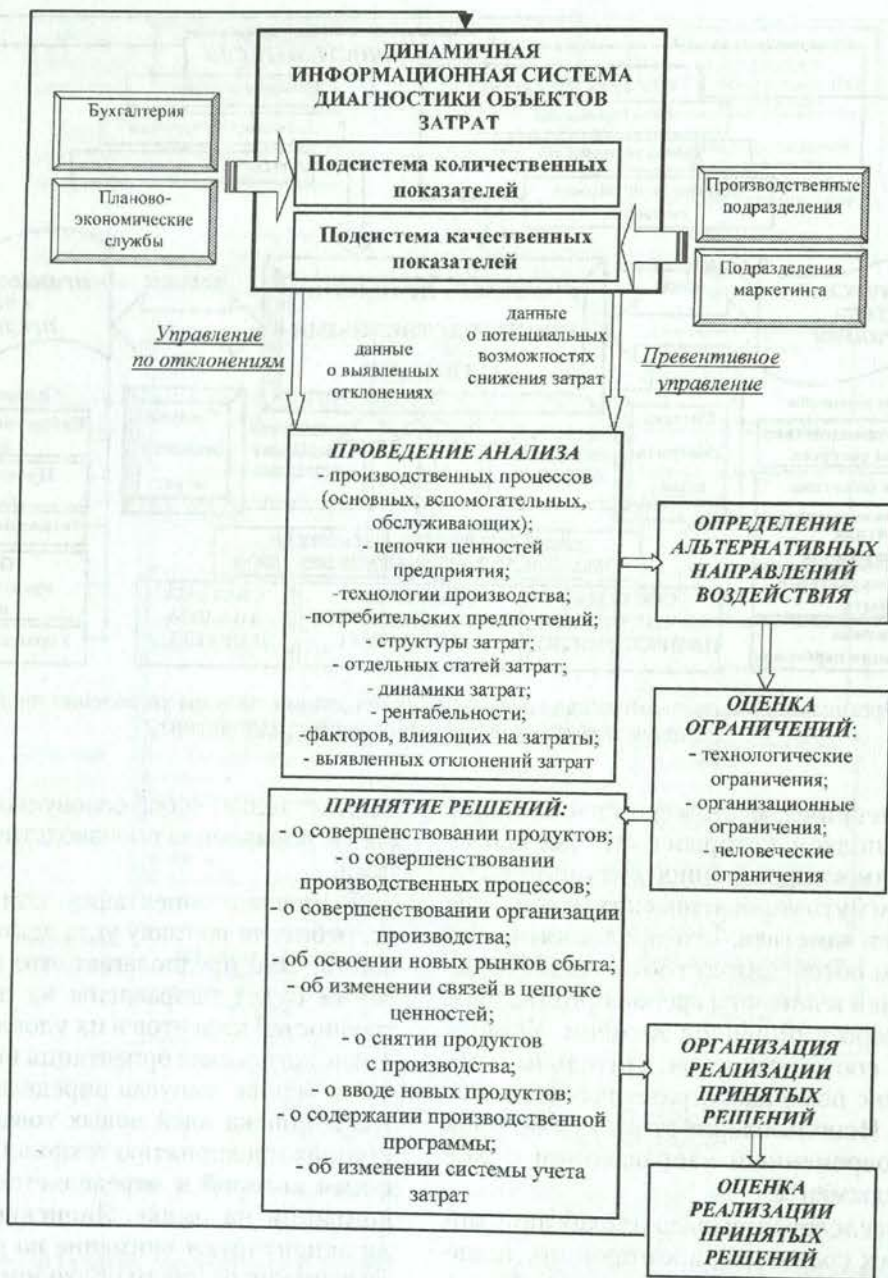


Рис. 8. Структурно-логическая модель системы управления производственными затратами

приятия. Запас финансовой прочности известен как разность между текущим объемом производства и объемом производства в точке безубыточности. Выбор данного показателя обусловлен ясностью в отношении определения эффективности производства отдельных групп товаров с точки зрения получения прибыли. Вместе с тем данный показатель достаточно условен, поскольку попадание предприятия в квадрат, соответствующий типу I, или квадрат, соответствующий типу II, определяется ориентирами, описанными в литературе по управлению изменениями, и во многом связано с выбором высшим руковод-

ством предприятия политики своего дальнейшего развития. Реструктуризация, антикризисное управление, корпоративное обновление, реинжиниринг — вот основные понятия актуальных на сегодняшний день теорий по управлению изменениями.

На определенном этапе своего функционирования и развития предприятие находится в одном из описанных квадратов, что определяет выбор стратегии управления производственными затратами. Для многопрофильных предприятий может быть характерно сочетание нескольких из представленных



типов управления. Каждому из четырех вышеописанных состояний модели соответствуют определенные характер и направленность процессов управления (табл.).

<i>Финансовое состояние</i>	
Наличие запаса финансовой прочности	I Совершенствование основных, вспомогательных, обслуживающих процессов производства
	III Модифицирующие инновации
Отсутствие запаса финансовой прочности	II Оптимизация портфеля производимой продукции (продуктового портфеля)
	IV Радикальные инновации
Ориентация на технологию                      Ориентация на рынок Стратегическая ориентация	

Рис. 9. Ситуационная модель четырех типов управления производственными затратами

Совершенствование управления производственными затратами исходя из современных тенденций предполагает обеспечение повышения конкурентоспособности промышленного предприятия в условиях рынка в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Повышение конкурентоспособности предприятия рассматривается, во-первых, как результат повышения конкурентоспособности производимых им продуктов, во-вторых, как

результат формирования устойчивых ориентиров в области управления затратами, исходя из определенных стратегических целей, и эффективной реализации данных ориентиров.

Уровень конкурентоспособности производимых продуктов, по мнению большинства отечественных и зарубежных авторов, определяется как соотношение полезного эффекта, получаемого от использования продукта, и затрат, которые несет потребитель при его приобретении и эксплуатации. Традиционно величина показателя конкурентоспособности зависит от двух параметров – цены товара и его качества. В целях эффективного управления производственными затратами предлагается учитывать еще один параметр товара – его уникальность, параметр, характеризующий степень новизны товара, отличающий его от других товаров данного ряда и делающий его более привлекательным в глазах потребителя. Успех товара на рынке определяется, таким образом, сочетанием трех параметров товара – затраты, качество, уникальность. Поиск оптимального сочетания указанных параметров – это и есть, по сути, перспективный способ управления производственными затратами.

По мнению исследователей в области маркетинга, потребитель, прежде всего, ищет от

Таблица

Описание типов управления производственными затратами

Тип управления производственными затратами	Характер производства при определенном типе управления производственными затратами	Содержание подходов к управлению производственными затратами
I Совершенствование основных, вспомогательных, обслуживающих процессов производства	Умеренные инвестиции Умеренный рост Развитие Технологии Незначительное внимание к нововведениям Стабильная номенклатура производимых товаров	Установление нормативов и анализ отклонений Поиск резервов снижения затрат и пересмотр нормативов в сторону уменьшения Использование элементов процессно-ориентированного управления Выбор наиболее экономичных производственных технологий Бенчмаркинг Анализ цепочки ценностей и затратообразующих факторов
II Оптимизация портфеля производимой продукции (продуктового портфеля)	Минимальные инвестиции Экстенсивное использование технологий Минимум новшеств Ограниченная номенклатура производимых товаров	Использование элементов попроцессного учета затрат Разработка ключевых продуктовых групп Сокращение постоянных расходов Сокращение нерентабельных продуктов Организация учета по центрам ответственности
III Модифицирующие инновации	Значительный объем инвестиций Ориентация на нововведения и рост Прогрессивные технологии Широкий ассортимент производимых товаров	Постоянное исследование рынка Разработка новых продуктов посредством анализа потребительских предпочтений Использование элементов процессно-ориентированного управления Инвестиции в технологии, необходимые для создания дифференцированных продуктов, добавленной ценности продукта через более высокое качество и уникальность продуктов Создание широких продуктовых линий Использование элементов метода калькулирования целевых затрат
IV Радикальные инновации	Сфокусированные инвестиции Поиск радикальных инноваций Значительный риск	Целевой анализ рынка Оптимизация портфеля производимой продукции на основе выделения приоритетных инновационных групп продуктов Краткосрочный контроль затрат Модернизация и техническое перевооружение Рейнжиннинг бизнес-процессов



вет на вопрос, принятие предложения какого производителя принесет ему максимальную ценность [4]. Ценность для потребителя — это совокупность выгод, которые он ожидает получить, приобретая товар или услугу. Цена, приносящая ценность, — цена, которая является лучшей, чем у конкурентов и которую потребитель готов заплатить. Затраты при этом выступают в качестве основного фактора установления цены. И условно принимается, что наименьшим затратам соответствует наименьшая цена.

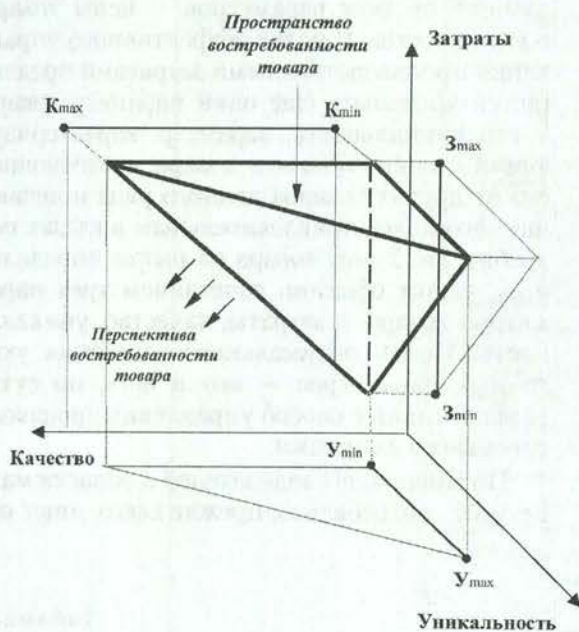


Рис. 10. «Пространство востребованности товара» как критерий конкурентоспособности

В определении успеха товара на рынке центральную роль играет определенное пространство, в котором находится товар, обладающий тем набором характеристик, который нужен покупателю. Итак, вводится основное понятие, отражающее все вышеперечисленные взаимосвязи, — «пространство востребованности товара» (рис. 10). Попадая в пространство востребованности, товар будет реализован на рынке с выгодой для предприятия и при обеспечении удовлетворенности потребителя. На рисунке представлена модель пространства востребованности. На практике форма и положение данного замкнутого пространства будут различными в зависимости от следующих факторов: во-первых, от характера конкуренции на рынке, где действует предприятие, что во многом определяется принадлежностью предприятия к определенной отрасли промышленности, во-вторых, от характера потребительских предпочтений.

Сущность взаимодействия концепций управления производственными затратами и маркетинга, имеющего в своей основе стратегические ориентиры, может быть представлена как две целевые установки:

- удовлетворение потребности потребителей;
- воздействие на формирование потребностей потребителей.

Первая выступает в качестве основы, вторая — представляет собой результат более высокого уровня, когда предприятию самому удастся формировать потребительские предпочтения. Предприятие, таким образом, должно научиться управлять положением товара относительно пространства востребованности и в конечном счете управлять самим пространством востребованности, вырабатывая ясную стратегию производства, основанную на правильном сочетании затрат, качества, уникальности, эффективном для производителя и привлекательном для потребителя.

Каждый конкретный товар или товарная линия характеризуются определенными диапазонами изменения уровня затрат, качества, уникальности. Каждый из этих параметров имеет максимально достижимый и минимально допустимый уровни, в рамках которых происходят изменения параметров.

Для предприятий I и II типов, представленных в ситуационной модели, диапазоны изменения параметров пространства будут меньше, чем для предприятий III и IV типов. При этом для I и II типа минимально возможное значение показателя уникальности будет равно нулю, максимально допустимое значение будет невысоким, поскольку в данном случае конкуренция ценовая. попадание предприятия во II или IV квадраты модели свидетельствует о том, что большая доля в продуктовом портфеле предприятия приходится на товары, лежащие за пределами пространства востребованности.

Осуществление оперативного управления затратами (в авторском понимании) не меняет положения товара в пространстве, т. е. если товар находится за пределами пространства востребованности, то необходимо прибегнуть к стратегическому управлению затратами. С изменением характера конкурентной борьбы или потребительских предпочтений пространство востребованности может сдвинуться или изменить форму, товар в данном случае может выйти за его пределы. Предприятие в такой ситуации должно рассмотреть



целесообразность следующих вариантов действий: прибегнуть к стратегическому управлению затратами либо вообще отказаться от производства данного товара или группы товаров. Если товар или группа товаров лежат в пределах пространства востребованности, предприятие может использовать инструменты оперативного, тактического и стратегического уровней управления.

Возможные варианты повышения конкурентоспособности товара (управления производственными затратами) представлены следующим набором действий:

- снижение затрат без изменения качества и уникальности;

- снижение затрат при снижении качества и без изменения уникальности;

- снижение затрат при снижении уникальности и без изменения качества;

- снижение затрат при снижении качества и уникальности;

- увеличение качества при увеличении затрат и без изменения уникальности;

- увеличение уникальности при увеличении затрат и без изменения качества;

- увеличение качества параллельно с увеличением уникальности при увеличении затрат;

- увеличение качества при постоянных затратах и уникальности;

- увеличение уникальности при постоянных затратах и качестве;

- увеличение уникальности при увеличении затрат и снижении качества;

- увеличение качества при увеличении затрат и снижении уникальности;

- увеличение качества при снижении затрат и уникальности;

- увеличение качества параллельно с увеличением уникальности при снижении затрат;

- увеличение уникальности при снижении качества и снижении затрат;

- увеличение уникальности параллельно с увеличением качества при постоянных затратах.

В качестве параметров, обеспечивающих дифференциацию товаров и необходимых для достижения конкурентных преимуществ, предлагаются традиционные показатели, относимые к показателям качества товаров: показатели назначения, показатели надежности, показатели технологичности, показатели стандартизации и унификации, эргономические показатели, показатели эстетичности,

экологические показатели, патентно-правовые показатели, показатели транспортабельности, показатели безопасности. Улучшение данных показателей связано с увеличением уровня качества товара или степени уникальности товара. Принципиальное различие состоит в том, что если достигается улучшение, которое уже достигалось каким-либо производителем ранее, то оно представляет собой увеличение уровня качества, если же достигается улучшение показателей, которое является новым в производстве определенной группы товаров, то оно представляет собой увеличение степени уникальности товара.

Эффективное управление производственными затратами предполагает формирование портфеля товаров, удовлетворяющего следующим критериям:

- портфель товаров должен иметь значительную долю товаров, которые находятся в пределах пространства востребованности товара;

- рентабельность данных товаров должна быть достаточной, чтобы покрыть затраты нерентабельных продуктов;

- портфель товаров должен соответствовать целям предприятия относительно желаемого размера прибыли;

- управление должно быть нацелено на достижение потенциальной возможности попадания товара в область, названную перспективной востребованности товара.

На практике суть системы управления производственными затратами проявляется в целенаправленных действиях по изменению структуры и величины производственных затрат с позиций достижения максимального экономического результата, исходя из конкретных управленческих задач и факторов внешней и внутренней среды предприятия. В конечном счете предприятие должно добиться способности достигать такого уровня затрат, который будет не только экономически выгоден предприятию с точки зрения максимизации прибыли, но и будет обеспечивать ему устойчивое положение на рынке сегодня и в будущем через выпуск продуктов, имеющих наибольшую ценность для потребителей по сравнению с продуктами конкурентов. Конкурентоустойчивая величина производственных затрат — та, которая соответствует таким уровню качества и степени уникальности товара, которые удовлетворяют потребителя при заданном уровне затрат (затратами на маркетинг, распределение и сбыт условно пренебрегаем).



## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Дэй Д. Стратегический маркетинг. М.: ЭКСМО-Пресс, 2002. 640 с.
2. Каверина О. Д. Управленческий учет: системы, методы, процедуры. М.: Финансы и статистика, 2003. 352 с.
3. Карпова Т. П. Управленческий учет: учебник для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 204. 351 с.
4. Кривенс Д. Стратегический маркетинг. 6-е изд. / Пер. с англ. М.: Изд. дом «Вильямс», 2003. 752 с.
5. Управление затратами на предприятии: Учебное пособие. 2-е изд., перераб. и доп. / В. Г. Лебедев и др.; Под общ. ред. Г. А. Краюхина. СПб.: Изд. дом «Бизнес-пресса», 2003. 256 с.
6. Шанк Дж., Говиндараджан И. В. Стратегическое управление затратами. Новые методы увеличения конкурентоспособности. СПб: Бизнес-Микро, 1999. 398 с.
7. Drury C. Management and Cost Accounting: 5th Edition. London: Business Press, 2000. 1194 p.
8. Hiramoto T. Restoring the relevance of management accounting // J. of Management Accounting Research, Fall. 186 p.
9. Porter M. Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance. NY: The Free Press, 1985. 794 p.
10. Senge P. The fifth discipline: The art and practice of the learning organization, New York: Doubleday/Currency, 1990. 552 p.

## ОБ АВТОРАХ



**Аристархова Маргарита Константиновна**, проф., зав. каф. налогов и налогооблож. Дипл. инж.-экон. (УАИ, 1975). Д-р экон. наук (защ. в УрГЭУ, 1999). Заслуж. экономист РБ. Иссл. в обл. управления в социальн. и экономич. системах.

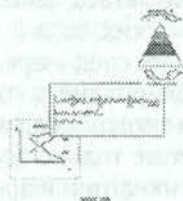


**Кузнецова Анна Сергеевна**, аспирантка той же каф. Дипл. коммерсант (УГАТУ, 2001). Готовит дис. по стратегическому менеджменту и управлению затратами.

*Сигнальная информация*

ИЗДАТЕЛЬСТВО  
МАИ

ОБЕСПЕЧЕНИЕ УСТОЙЧИВОСТИ И ЭКОНОМИЧНОСТИ  
ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ



**Л. Р. Амирханова**  
**Обеспечение**  
**устойчивости и экономичности**  
**производственной деятельности**  
**предприятия**

Москва: Изд-во МАИ, 2005

182 с. Библиогр.: 88 назв. ISBN 5-7035-1606-4

В монографии показаны актуальность и сущность проблемы обеспечения устойчивости и экономичности производственной деятельности отдельного предприятия и объединения предприятий в условиях переходной экономики и его кризисного состояния. Предложен и исследован новый класс экономико-математических моделей и методов, описывающих задачи распределения ресурсов по вертикали и горизонтали в управляющей иерархии. Предложена и экспериментально апробирована методология, позволяющая синтезировать различные подходы к обеспечению устойчивости и экономичности хозяйственной деятельности. Полученные результаты использованы на приборостроительных и строительных предприятиях, в банках.

Для студентов, аспирантов и научных работников вузов.