

Покорницкая Е. В.

аспирант Государственного научно-исследовательского института информатизации и моделирования экономики

Pokornitskaya K. V.

postgraduate student, State scientific research Institute for Informatization and modeling economy

УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ КАК СОСТАВЛЯЮЩАЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

MANAGEMENT AS CONSTITUENT OF PROVIDING OF COMPETITIVENESS OF ENTERPRISE EXPENSES

Аннотация. Исследованы теоретические вопросы и особенности механизма управления затратами, направленного на повышение конкурентоспособности предприятия.

Ключевые слова: затраты, предприятие, конкурентоспособность.

Summary. Theoretical questions and features of mechanism of management expenses are investigational, enterprise directed on the increase of competitiveness.

Key words: expenses, enterprise, competitiveness.

Затраты являются одним из самых важных экономических показателей работы предприятия, именно соотношение между доходами и расходами в конечном счете определяет финансовый результат его деятельности. От правильности выбора метода учета затрат зависит успешная деятельность предприятия и его конкурентоспособность в частности. Кроме того, в условиях современности и неизбежного усиления конкуренции с иностранными предприятиями, которые владеют современными производственными и управленческими технологиями, развитие отечественных предприятий во многом определяется использованием инновационных факторов для обеспечения эффективного хозяйственного управления.

Так как себестоимость продукции предприятий, вне зависимости от вида и сферы их деятельности, определяет финансовый результат его функционирования, применение передовых методов учета, анализа, контроля и прогнозирования затрат может содействовать повышению эффективности управления и конкурентоспособности каждого конкретного предприятия.

Исходя из этого в рамках обеспечения конкурентоспособности современные ученые-экономисты уделяют значительное внимание аспектам процесса управления затратами, при этом сама концепция управления затратами не является широко распространенной в отечественной практике. Под управлением затратами следует понимать не только не-

прерывный процесс учета, анализа, планирования и контроля, но и выработку оптимальных управленческих решений по прогнозированию снижения затрат [3, с. 69].

Следовательно, система управления затратами представляет собой комплекс мероприятий, методов и средств, обеспечивающих координацию действий по прогнозированию, снижению и оптимизации себестоимости продукции, услуг. Эту систему следует рассматривать как целевую, составную часть единой системы управления предприятием на всех его уровнях.

Как и каждая существующая система, система управления затратами в том числе имеет цели, задачи, объект, субъект и механизмы (методы) управления. В условиях современности основной целью существования системы управления затратами в рамках обеспечения конкурентоспособности предприятия является поиск эффективного метода определения цены, по которой заказчик согласился бы приобрести продукцию (работу, услугу) в условиях жесткой конкуренции на отечественном рынке.

Например, при прочих равных условиях высокие затраты уменьшают разнообразие возможных стратегических ходов предприятия при ценовой конкуренции, так как затраты определяют себестоимость продукции, а значит, и минимальную цену, которую может себе позволить предприятие [6, с. 96]. Именно в данной связи, результативное и грамотное управле-

ние затратами позволит повысить рыночную репутацию предприятия, которая повлечет за собой приверженность клиентов и упростит доступ предприятия к заемным средствам и прочим ресурсам.

Для достижения данной цели необходимо разрешить ряд задач в процессе управления затратами, которые должны решаться на всех уровнях управления: как в конкретных подразделениях образования затрат, так и на уровне предприятия в целом. При этом в подразделениях необходимо находить скрытые резервы уменьшения текущих затрат, а на уровне предприятия

необходимо разработать стратегию эффективного использования ресурсов.

Исходя из того, задачи, решаемые системой управления затратами, делят на оперативные и стратегические (рис. 1).

В целом отметим, что оперативные задачи ставятся в процессе выполнения работ (производства продукции), а стратегические задачи ставятся на перспективу.

Объектом рассматриваемой нами системы непосредственно являются затраты предприятия, субъектом — руководители его структурных подразделений,

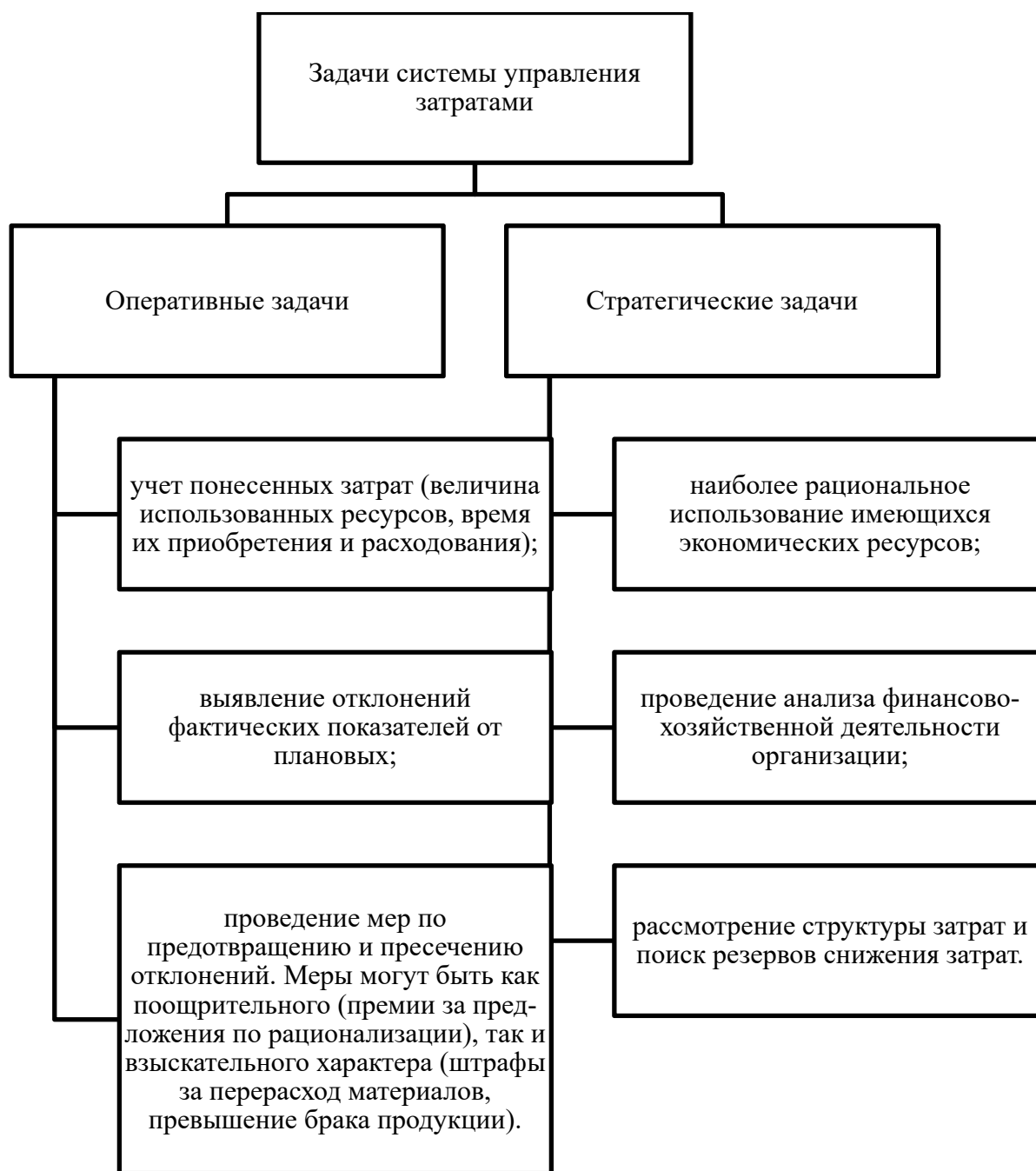


Рис. 1. Задачи системы управления затратами [1, с. 8]

которые связаны с осуществлением затрат. Механизмом управления служит совокупность проводимых данной системой процедур [1, с. 9].

Действенный и эффективный механизм управления затратами на предприятии с учетом многообразия стоящих перед ней задач должен включать в себя четыре главных блока, которые соответствуют функциям менеджмента: анализ, планирование, мотивация и контроль (рис. 2).

Анализ выступает важным блоком управления затратами, который помогает оценивать эффективность использования всех ресурсов предприятия, выявлять резервы снижения затрат, собирать и подготавливать информацию для их обоснованного планирования и принимать эффективные управленческие решения.

Наиболее значимой функцией в системе управления затратами выступает планирование (второй блок), предполагающее определение целей и задач, обоснование планов изменения затрат, выбор направлений, методов и методик их выполнения.

Третьим блоком управления затратами является мотивация. Она направлена на изыскание способов

воздействия на участников производственного и торгового процесса, которые побуждают соблюдать установленные планом затраты и находят возможности их снижения. Подобный образ действий может мотивироваться как материальными, так и моральными факторами.

Контроль составляет заключительный блок в системе управления затратами на предприятии. Он подразумевает проверку выполнения управленческих решений по планированию затрат, а также оценку эффективности выполнения этих решений и установление обратной связи в целях планирования результатов деятельности следующих периодов.

В целом же отметим, что все блоки системы управления затратами тесно взаимосвязаны и выражают замкнутый цикл, в котором каждый предыдущий блок является обязательным для выполнения последующего, а результаты мониторинга и контроля используются для проведения анализа. При этом, определяющую роль в системе управления затратами играют анализ и планирование. В настоящее время предприятия могут использовать разнообразные подходы и мето-



Рис. 2. Составляющие системы управления затратами предприятия [4, с. 330]

дики оценки, анализа и планирования затрат исходя из поставленных задач. Менеджерам нелегко определить наиболее эффективные подходы, методы, инструменты, так как они сосуществуют друг с другом и имеют слабые и сильные стороны применения в системе управления затратами. Учеными-экономистами рассматриваются несколько систем: некоторые уже положительно зарекомендовали себя во внедрении в деятельность, а некоторые только проходят этап испытания, по результатам которых можно будет сделать выводы о возможности их применения. К таким системам относятся: *standard costing*; *direct costing*; *target costing*; *kaizen costing*; *ABC – costing*; *Theory of constraints (TOC)* [5, с. 166].

Обобщая материалы зарубежных и отечественных ученых, можно выделить следующие базовые концепции управления затратами:

- концепция затратообразующих факторов (традиционное управление затратами, управление целевыми расходами);
- концепция по функциональной системе (ABC);
- концепция добавленной стоимости;
- концепция альтернативных издержек;
- концепция цепочки ценностей;
- концепция транзакционных издержек;
- концепция стратегического управления затратами (SCM);
- концепция расходов, связанная с качеством;
- концепция управления конкурентоспособными затратами [2, с. 42].

Остановимся на управлении конкурентоспособными затратами более подробно. Понятие конкурентоспособности предприятия является комплексным, многопрофильным понятием, поскольку предполагает учет взаимодействия всех составляющих потенциала предприятий – производство, персонал, маркетинг, менеджмент, финансы. При этом конкурентоспособность имеет относительный характер, то есть наличие преимуществ у предприятия по сравнению с конкурентами в масштабах определенного отраслевого рынка. Причем конкурентный климат развивается быстрее, чем любой другой. Предприятия постоянно вынуждены менять позиционирование, чтобы оставаться впереди или создавать основу для конкуренции. Назначение конкурентного анализа в области управления затратами заключается в том, чтобы помочь аналитикам, стратегам, менеджерам и специалистам, принимающим решения, понимать условия внешней и внутренней среды предприятия в их постоянной взаимосвязи и взаимозависимости; определять место предприятия в рыночном пространстве и среди других предприятий.

На корпоративном уровне в анализе конкурентных затрат предприятия важное значение приобретает при-

менение логистического подхода. Смысл его сводится к следующему – обеспечение наличия необходимого продукта в нужном количестве и качестве в необходимом месте в установленное время для конкретного потребителя с лучшими ценами и наименьшими затратами. Этот подход позволяет определить ключевые показатели конкурентоспособности предприятия – качество, время и затраты – как своеобразные измерители конкурентной позиции предприятия на рынке.

Концентрация усилий на таком стратегическом направлении, как затраты, способна обеспечить предприятию лидерство в издержках на определяющем сегменте рынка, где этот фактор имеет решающее значение. Одновременный акцент на снижение затрат, повышение качества продукции и скорости вывода ее на рынок может выделять предприятие как лидера на рынке. Требованием к работникам на таких предприятиях должен стать переход в их работе от затрат и качества в конкурентные расходы и качество своевременного реагирования. С этой позиции, конкурентоспособность может быть определена как определенная смесь компонентов качества, скорости выполнения операционных процессов и затрат предприятия.

Затраты предприятия определяют его ценовую конкурентоспособность, возможность использования ценовых методов конкурентной борьбы и «запас прочности» на случай ухудшения рынка. Они характеризуют возможности оптимального функционирования предприятия. Влияние затрат на точку безубыточности определяет возможность выхода на новые рынки: то есть, конъюнктура нового рынка является прямым путем получения прибыли. Достижение необходимой величины прибыли возможно только при низком уровне затрат.

Таким образом, в рамках данной концепции управления конкурентными затратами для обеспечения низкого уровня затрат предприятию необходимо опережать конкурентов во владении рынком. В условиях рыночных изменений структуры затрат, обусловленных инновационными процессами, расходы таких фирм могут быть ниже, чем тех, что ранее закрепились на рынке, но не способны быстро реагировать на изменения.

В связи с этим, по-нашему мнению, для формирования на предприятии лучшей системы управления затратами как основы стратегии обеспечения конкурентоспособности необходимы следующие условия:

- четкая организация учета затрат на основе научно обоснованной их классификации с обязательным разделением на переменные и постоянные для возможности экономического обоснования управленческих решений и прогнозирования прибыли, и рентабельности в зависимости от изменения

- объемов продаж, цен на продукцию, размеров переменных или постоянных затрат;
 - создание системы управленческого учета для формирования правдивой информации о затратах конфиденциально, оперативно, в соответствии с требованиями менеджеров всех уровней управления для принятия ими более эффективных управленческих решений;
 - внедрение процесса бюджетирования как неотъемлемой части управленческого учета для возможности планирования затрат со снижением их уровня в бюджетах для структурных подразделений предприятия;
 - организация действенного контроля фактических затрат на основе их сравнения с запланированными значениями. Контроль будет действенным только в рамках созданных центров ответственности, что позволяет получать детальную реальную информацию о затратах и доходах по каждому центру ответственности, анализировать и выявлять места, где постоянно возникают отклонения, а также определять виды продукции с низкой рентабельностью;
 - прогнозирование дальнейшего снижения затрат в долгосрочном периоде на основе анализа структуры затрат, носителей затрат, трендового анализа;
 - разработка положения по мотивации и премированию сотрудников за снижение затрат. Добиться экономии ресурсов можно только тогда, когда каждый сотрудник на своем рабочем месте будет заинтересован в экономии средств.
- Таким образом, нами определены необходимые условия для формирования эффективной системы управления затратами на отечественных предприятиях с целью повышения их конкурентоспособности и удержании лидирующей позиции на рынке.
- Кроме того, отметим, что в современных условиях систему управления затратами необходимо рассматривать как единый скоординированный комплекс взаимосвязанных ежедневных мероприятий, направленных на экономию ресурсов и максимальную отдачу от них. По-нашему мнению, данную систему можно отнести к инновационному фактору, который способен повысить результативность и конкурентоспособность предприятия. Так, затраты в той степени повышают конкурентоспособность предприятия, в которой они ведут к улучшению финансовых показателей его деятельности и дают возможность улучшить его рыночную репутацию.

Литература

1. Колпакова М. А., О. В. Дмитриева К 61 Управление затратами как фактор повышения конкурентоспособности полиграфической организации: монография / М. А. Колпакова, О. В. Дмитриева; Моск. гос. ун-т печати имени Ивана Федорова. — М.: МГУП имени Ивана Федорова, 2015. — 206 с.
2. Марченкова И. Н. Комплексный подход к управлению затратами современного предприятия // Сборник научных трудов «Вестник НТУ «ХПИ». 2015. — № 53. — С. 41–44.
3. Михайлова Н. С., Михайлова А. А. Система управления затратами как инновационный фактор повышения конкурентоспособности предприятия // Вестник Самарского государственного экономического университета. № 99 (2013). С. 69–71.
4. Полещук Н. А. Формирование и развитие системы управления затратами в организации // Научные труды Белорусского государственного экономического университета — Минск: БГЭУ, 2011. — С. 329–335.
5. Смирнова Н. И. Управление затратами — метод «таргет-костинг» // Режим доступа: http://www.amursu.ru/attachments/article/12871/29_165-177.pdf
6. Тевелевич А. Е. Система управления затратами как фактор повышения конкурентоспособности предприятия // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. — 2010. — № 2. — С. 96–99.