

## СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ КАК ИННОВАЦИОННЫЙ ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

© 2013 Н.С. Михайлова, А.А. Михайлов\*

**Ключевые слова:** инновационный фактор, эффективность, конкурентоспособность, система управления затратами, условия формирования, сложности внедрения.

Предлагается рассматривать систему управления затратами как инновационный фактор повышения эффективности и конкурентоспособности предприятия на основе доминирования по издержкам. Определены необходимые условия для формирования эффективной системы управления затратами и сформулированы основные причины сложностей внедрения современных методов управления затратами на российских предприятиях.

В современных рыночных условиях информация, знания и интеллектуальные технологии становятся ключевым фактором производства, поскольку их умелое использование открывает невероятные возможности в поиске оптимальных приемов и методов рационального технического решения различных экономических, социальных и других проблем<sup>1</sup>.

Так, в решении проблемы совершенствования системы управления предприятием приоритетным является освоение передовых методов учета информации и планирования показателей, которые отнесены учеными, исследовавшими процессы создания добавленной стоимости на российских предприятиях, к инновационным факторам, позитивно влияющим на процесс создания добавленной стоимости<sup>2</sup>.

В условиях вступления России в ВТО и неизбежного усиления конкуренции с иностранными компаниями, владеющими современными производственными и управленческими технологиями, развитие отечественной экономики во многом определяется использованием инновационных факторов для обеспечения эффективного хозяйственного управления.

Поскольку себестоимость продукции предприятий, независимо от вида и сферы их деятельности, определяет финансовый результат функционирования организации, применение передовых методов учета, анализа, контроля и прогнозирования затрат может способствовать повышению эффективности управления и конкурентоспособности.

Ученые подсчитали, что сокращение затрат предприятия всего на 6% может принести такую же дополнительную прибыль, как увеличение объема производства и реализации продукции на 33%. Рост производства связан с увеличением финансовых вложений и проблемой сбыта продукции, а экономить ресурсы можно с минимальными вложениями. В этой связи сегодня возрастает актуальность вопроса формирования конкурентных преимуществ компаний с использованием стратегии доминирования по издержкам.

Стратегия доминирования по издержкам предполагает наличие на предприятии лучшей системы управления затратами, что дает возможность устанавливать цены на стандартные товары ниже, чем у конкурентов, а также обеспечивает жесткий контроль производства, закупок и сбыта, стабильные инвестиции в развитие передовых технологий.

В экономической литературе большее внимание уделяется учетным и калькуляционным аспектам процесса управления затратами, поэтому сама концепция управления затратами не является широко распространенной в отечественной практике. Под управлением затратами следует понимать не только непрерывный процесс учета, анализа, планирования и контроля, но и выработку оптимальных управленческих решений по прогнозированию снижения затрат<sup>3</sup>.

Следовательно, система управления затратами представляет собой комплекс мероприятий, методов и средств, обеспечивающих координацию действий по прогнозированию,

\* Михайлова Наталья Семеновна, кандидат экономических наук, доцент. E-mail: mixnata@mail.ru; Михайлов Артем Анатольевич, соискатель. - Филиал Самарского государственного экономического университета в г. Тольятти. E-mail: mance70@mail.ru.

снижению и оптимизации себестоимости продукции, услуг. Эту систему следует рассматривать как целевую, составную часть единой системы управления предприятием на всех его уровнях.

Поскольку современные учетные и управленческие технологии отнесены учеными к инновационным факторам, систему управления затратами как единый скоординированный комплекс взаимосвязанных ежедневных мероприятий, направленных на экономию ресурсов и максимальную отдачу от них, по нашему мнению, можно отнести к инновационному фактору, который способен повысить результативность и конкурентоспособность предприятия.

На наш взгляд, для формирования на предприятии лучшей системы управления затратами как основы стратегии доминирования по издержкам необходимы следующие условия.

1. Четкая организация учета затрат на основе научно обоснованной их классификации с обязательным разделением на переменные и постоянные для возможности применения маржинального подхода к экономическому обоснованию управленческих решений и прогнозированию прибыли и рентабельности в зависимости от изменения объемов продаж, цен на продукцию, размеров переменных или постоянных затрат.

2. Создание системы управленческого (внутреннего) учета для формирования правдивой (реальной) информации о затратах конфиденциально, оперативно, в соответствии с требованиями менеджеров всех уровней управления для принятия ими более эффективных управленческих решений.

3. Внедрение процесса бюджетирования как неотъемлемой части управленческого учета для возможности планирования затрат со снижением их уровня в бюджетах для структурных подразделений. Бюджет на следующий год разрабатывается с ограничением размера планируемых затрат путем уменьшения норм прямых затрат и снижения лимита коммерческих и общехозяйственных расходов.

4. Организация действенного контроля фактических затрат на основе их сравнения с бюджетными значениями. Контроль будет действенным только в рамках созданных центров ответственности, что позволяет получать детальную реальную информацию о затра-

тах и доходах по каждому центру ответственности, анализировать и выявлять места, где постоянно возникают отклонения, а также определять виды продукции с низкой рентабельностью.

5. Прогнозирование дальнейшего снижения затрат в долгосрочном периоде на основе анализа структуры затрат, носителей затрат, трендового анализа.

6. 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.

Например, в Японии давно и успешно действует система управления затратами “кайдзен-костинг”, в условиях которой каждый рабочий на сборке автомобиля заинтересован в экономии и изыскании новых резервов снижения затрат, так как действует отлаженная система мотивирования и материального поощрения персонала.

Российские предприятия обладают большим потенциалом для формирования системы управления затратами как инновационного фактора реализации стратегии доминирования по издержкам, однако данный потенциал используется не в полной мере. Это объясняется тем, что, несмотря на достижения в разработке общих и частных вопросов управления затратами в современной экономической науке, в реальной практике предприятий сохраняются определенные трудности внедрения современных методов управления затратами, успешно работающих за рубежом<sup>4</sup>. Сложности внедрения таких методов для российских предприятий связаны:

- ◆ с особенностями российского законодательства;
- ◆ высокой стоимостью процессов внедрения и поддержания подобных систем;
- ◆ отсутствием системного подхода к формированию управленческого учета в плане единого организационного, информационного и методологического обеспечения трех видов учета: управленческого, финансового и налогового;
- ◆ слабой связью стратегического плана, бюджета компании и системы управленческого учета;

- ◆ отсутствием или низким уровнем внутренней (корпоративной) нормативной базы;
- ◆ низкой заинтересованностью в снижении затрат как топ-менеджеров, так и рядовых сотрудников;
- ◆ недостаточной компетентностью специалистов в вопросах управления затратами, а следовательно, с необходимостью обучения и переобучения персонала и т.д.

По нашему мнению, в решение последней проблемы существенный вклад могут внести российские экономические вузы, повысив уровень подготовки будущих специалистов в вопросах себестоимости продукции, услуг и передовых методов управления затратами, а также переподготовки работающих специалистов предприятий в целях изучения и освоения ими современных технологий снижения затрат на производство.

Таким образом, поскольку затраты предприятий определяют финансовые результаты их функционирования, предлагаем рассматривать лучшую систему управления зат-

ратами как инновационный фактор, с помощью которого предприятие, реализуя стратегию доминирования по издержкам, может повысить свою эффективность и конкурентоспособность. Нами определены необходимые условия для формирования эффективной системы управления затратами и сформулированы основные причины сложностей внедрения современных методов управления затратами на отечественных предприятиях.

---

<sup>1</sup> Белл Д. Грядущее постиндустриальное общество. М., 1999. С. 59.

<sup>2</sup> Цхай В.А. Совершенствование системы менеджмента российских предприятий на принципах контроллинга : дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. Барнаул, 2005. С. 19.

<sup>3</sup> Ежкова И.В. Концепция управления себестоимостью продукции на предприятии // Молодой ученый. 2011. □ 5. С. 180-183.

<sup>4</sup> Ежкова И.В. Актуальные проблемы управления затратами на предприятиях региона (по материалам Владимирской области) // Альманах современной науки и образования. 2010. □ 2. С. 137-141.

*Поступила в редакцию 30.10.2012 г.*