

## УПРАВЛЕНИЕ ИЗДЕРЖКАМИ В СИСТЕМЕ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

© 2012 С.А. Ерошевский, А.Е. Токар\*

**Ключевые слова:** финансовый менеджмент, оптимизация издержек, конкурентная стратегия предприятия, система управления издержками, конкурентоспособность организации.

Представлен анализ управления издержками как приоритетного направления финансового менеджмента предприятия в условиях вступления Российской Федерации в ВТО и вызванного этим неминуемого обострения конкуренции на всех рынках. Проведена систематизация задач и структуры управления издержками в целях повышения обоснованности управленческих решений в сфере оптимизации затрат предприятия. Выявлены преимущества развития механизма управления издержками как важного фактора конкурентоспособности современного предприятия.

К существенным факторам, отрицательно влияющим на эффективность функционирования предприятий, относятся затратный характер современной экономики Российской Федерации в целом, сохранение тенденции роста издержек производства и обращения. Это является одной из главных причин снижения конкурентоспособности российского бизнеса. В управлении финансами на первый план сегодня выходит обеспечение гибкости и маневренности финансовых отношений в рамках организации.

В мировой практике возрастает роль финансового менеджмента в регулировании деятельности предприятия и внутрифирменных отношений. Это становится ключевым условием повышения уровня конкурентоспособности. Современная финансовая стратегия хозяйствующего субъекта вынуждена учитывать не только текущие проявления мирового финансово-экономического кризиса, но и его долгосрочные отрицательные последствия.

Российская экономика столкнулась с серьезными сложностями, многие из которых до сих пор не разрешены. Кризис указал на низкую финансово-экономическую устойчивость и недостаточную эффективность отечественного бизнеса. В этой связи чрезвычайно актуальной становится проблема оптимизации издержек.

Как отмечает профессор Е.В. Волкодавова, «сегодня условия российского рынка, стремительно изменившегося за последние годы, требуют от производителей продукции (работ, услуг) не только устойчивой инфра-

структуры производства, прозрачного финансирования, профессионального менеджмента, но и перманентного снижения затрат на производство, организацию и управление»<sup>1</sup>.

Длительное время сохраняется тенденция увеличения издержек производства в связи с повышением стоимости материальных ресурсов, расходов на оплату труда, затрат на трансакции, а также с ростом процентных ставок за пользование кредитом. Этот процесс усугубляется недостаточными инвестициями в инновационные факторы развития.

Характерной особенностью ведущих экономик мира является развитие промышленности в основном за счет использования интенсивных факторов. Ведущая роль здесь отводится снижению затрат. При этом материальные издержки в промышленности развитых стран в 2-3 раза ниже, а оплата труда и амортизация значительно выше, чем в России. Именно на данной основе достигается высокий уровень финансовой эффективности корпораций. В отечественной экономике отсутствует системный подход к управлению издержками. Это служит одной из причин низкой рентабельности ряда российских предприятий.

Финансовый менеджмент является частью управления предприятием. С одной стороны, это наука, связанная с поиском и разработкой инструментов и методов выбора оптимального варианта управления финансовыми потоками, которые обеспечивают рост стоимости бизнеса. С другой стороны, это область практической деятельности, которая в

\* Ерошевский Сергей Александрович, к.э.н., доцент. E-mail: ekoнопм@rambler.ru; Токар Александр Ефимович. E-mail: alex\_tokar@bk.ru. - Самарский государственный экономический университет.

повседневной работе внедряет намеченные стратегические и текущие решения, способствующие оптимальному регулированию процессов формирования собственных финансовых ресурсов, а также эффективному использованию привлеченных инвестиций и кредитов<sup>2</sup>.

Для хозяйствующего субъекта особенно важен инструментарий управления издержками, потерями и результатами, который обеспечивает:

- ♦ выявление ключевых тенденций изменения издержек и их динамику на основе финансовых отчетов и внутренней управленческой информации, данных калькулирования себестоимости продукции;

- ♦ установление взаимосвязи между производственными издержками и использованием материальных и трудовых ресурсов;

- ♦ анализ структуры затрат конкурентов, выявление общих направлений снижения издержек, связанных с обслуживанием потребителей;

- ♦ использование опыта лучшей практики в целях сокращения непроизводительных расходов, снижения издержек или повышения производительности труда.

Кризисные условия актуализируют необходимость принятия мер по повышению финансово-экономической устойчивости реального сектора отечественной экономики, по укреплению его способности преодолевать негативные факторы в виде роста инфляции, падения объемов производства, снижения деловой активности. В сложившейся ситуации Правительством РФ была разработана Концепция долгосрочного социально-экономического развития, в которой поставлена стратегическая цель: достижение уровня экономического и социального развития, соответствующего статусу государства, занимающего передовые позиции в условиях глобальной экономической конкуренции<sup>3</sup>. Достижение этой цели означает формирование качественно нового образа экономики России и требует изменения философии финансового менеджмента в организациях, в частности управления издержками.

Среди наиболее острых проблем текущего периода, стоящих перед предприятиями и требующих управленческого решения, выделяют низкие темпы прироста объема произ-

водства за счет недостаточной конкурентоспособности товаров, производимых на устаревшем оборудовании, высокую энергоемкость, материалоемкость и трудоемкость технологических процессов. Очевидной становится необходимость переосмысления сформировавшихся представлений о механизме функционирования и перспективах развития промышленных предприятий. В условиях членства России в ВТО данная проблема становится особенно острой в связи с угрозой активной интервенции зарубежных товаропроизводителей на российские рынки. Только повышение эффективности производства и оптимизация издержек способны дать отечественным предприятиям возможность удерживать свои позиции в острой конкурентной борьбе.

Другим немаловажным направлением является внедрение инноваций, новшеств в области технологии, техники, финансового менеджмента и управления предприятием, что в конечном итоге решает задачу общегосударственного масштаба - достижение стабильного прироста валового внутреннего продукта.

На эффективность управления издержками организации оказывают влияние различные факторы, действие которых важно учитывать при выборе методов управления издержками. Основная градация факторов связана с делением их на внешние и внутренние. К факторам внешней финансовой среды относят общие экономические, отраслевые и правовые факторы. Указанные группы факторов непосредственно влияют на результаты функционирования системы управления издержками. Общеэкономические факторы включают в себя экономическое положение государства, проводимую им кредитную, фискальную политику, уровень инфляции и активность государства в воздействии на экономику. К отраслевым факторам относят напряженность конкуренции, положение продавца на рынке и технологический уровень в данной отрасли. Правовые факторы охватывают доступные формы собственности, систему налогообложения, гражданское и финансовое законодательство.

Наибольшее влияние на успешную работу механизма управления издержками оказывают внутренние факторы. Выделяют четыре группы внутренних факторов: стратеги-

ческие, организационно-финансовые, нормативно-пространственные и факторы специфики деятельности. В группу стратегических факторов включают долгосрочные цели развития компании, профессионализм персонала, репутацию и опыт работы на рынке, организационную структуру предприятия и эффективность системы внутреннего контроля. Системы бюджетирования, предупреждения потерь, контроля и анализа, методы финансирования и стоимость привлеченных финансовых ресурсов составляют организационно-финансовые факторы. К факторам специфики деятельности относят политику ценообразования, платежные взаимоотношения с покупателями и поставщиками, внедрение новых финансовых технологий.

Внутренние факторы связаны с индивидуальными особенностями хозяйствующего субъекта. К внутренней среде предприятия относят ресурсы, коммуникации, организационную структуру<sup>4</sup>.

Сложившаяся ситуация требует совершенствования финансового механизма управления издержками. Использование финансовых технологий в регулировании издержек позволяет поддерживать инвестиционную привлекательность хозяйствующего субъекта и расширять потенциальное количество акционеров. В финансовой деятельности большую роль играет финансовая гибкость, позволяющая собрать достаточный капитал для удовлетворения своих потребностей при возникновении самых разнообразных расходов, связанных с текущими и стратегическими целями.

Как конкретное направление финансового менеджмента система управления издержками регулируется свойственными ей формами и методами, экономическими стимулами и правовыми нормами. В сущности, этот процесс направлен на регулирование финансовых отношений с внешней и внутренней средой при создании и управлении финансовыми ресурсами.

Управление издержками - это сфера экономических отношений, которые приобретают специфическую форму при регулировании производственным и операционным циклом хозяйственной деятельности и выступают частью финансового менеджмента корпорации. Механизм менеджмента издержек представляет совокупность элементов и ме-

тодов, направленных на разработку и реализацию наилучшего сочетания порядка и организации действий по эффективному использованию материальных, трудовых и финансовых ресурсов организации. Финансовый механизм управления издержками функционирует при соблюдении определенных принципов. К ним относятся: финансово-хозяйственная самостоятельность, самофинансирование, соблюдение финансовой дисциплины, ответственность за достижение намеченных результатов и др.

Финансовые методы - это форма осуществления финансовых отношений, их взаимосвязь с производственно-хозяйственным процессом. К ним относятся: финансовое планирование, ценообразование, бюджетирование, налогообложение, стимулирование, авансирование, финансовый анализ и др. Методы складываются из приемов, которые включают в себя виды планирования, формы и виды анализа, варианты калькулирования, учета расходов и т.п. Формой осуществления финансовых приемов и методов являются финансовые инструменты и рычаги.

К компонентам механизма финансового менеджмента издержек относятся выделенные подсистемы: организационная структура, производственная подсистема, технология управления издержками, управление ресурсами, управление внутренней средой, финансовый инжиниринг.

В создании механизма управления издержками участвуют оперативное и стратегическое направления финансового менеджмента, призванные обеспечивать ликвидность финансового баланса, согласованность платежного календаря, финансовую устойчивость компании.

В основу управления издержками положен финансовый инжиниринг, который способствует созданию новых экономических финансовых инструментов и операционных схем, пригодных при осуществлении регулирования издержек производства и обращения.

В структуру управления издержками включаются следующие компоненты:

- ◆ принципы и задачи управления издержками;
- ◆ организационная структура органов управления и персонал;
- ◆ подсистемы управления;

- ◆ методы, инструментарий, формы организации управления;

- ◆ объекты управления.

Только в условиях эффективного взаимодействия между всеми ответственными службами - субъектами управления издержками - достигаются рост эффективности текущей деятельности и повышение рыночной стоимости бизнеса в перспективе.

Управление издержками охватывает производственный и операционный менеджмент, тесно взаимодействует с управленческими информационными системами. Концептуальная задача менеджмента издержек состоит в идентификации определяющих конкретную ситуацию факторов воздействия и выработке решений, наиболее адекватных существующим обстоятельствам<sup>5</sup>.

На основе четкого представления о динамике издержек производства и обращения и выявленных резервов финансовых ресурсов можно с достаточно высокой степенью достоверности планировать будущие доходы и корректировать результаты деятельности. Рациональное управление издержками снижает долговую нагрузку.

Управление затратами связано также с ростом стоимости бизнеса, а это означает, что в конечном итоге менеджмент издержек имеет стратегическое значение. "Речь идет не о дилемме: либо рост, либо сокращение затрат. Грамотное управление затратами обеспечивает надежный плацдарм для стратегического мышления... Это стратегия не только на периоды спадов, а навсегда. Стратегии управления затратами и стратегии роста тесно связаны между собой и не могут существовать друг без друга"<sup>6</sup>.

Обобщающую оценку деятельности в сфере управления издержками позволяет получить информация о бизнес-циклах, с помощью которых решается ряд задач, в том числе сокращение издержек, увеличение объемов продаж, повышение стоимости организации.

К сожалению, в настоящее время многие руководители не видят дополнительных выгод от эффективного управления издержками. В этом состоит одна из серьезных проблем российских предприятий, обуславливающих их низкую конкурентоспособность в рыночном противостоянии с зарубежными

производителями. Оптимизация издержек, снижение себестоимости ведут к возрастанию возможностей сбыта, к лучшему распределению ресурсов. В результате контроля над издержками повышается качество управленческой деятельности.

Важнейшей задачей любой организации является максимизация прибыли. Возможности же повышения прибыльности производства ограничены спросом на продукцию и издержками производства. Поскольку издержки являются основным ограничителем прибыли и одновременно главным фактором, воздействующим на цену товара, а следовательно, и на объем предложения, на формирование конкурентной стратегии предприятия, то принятие стратегических и оперативных управленческих решений невозможно без выработки научно обоснованной системы управления издержками<sup>7</sup>.

Современные тенденции развития промышленности свидетельствуют о необходимости формирования инновационного подхода к управлению издержками. Непонимание факторов издержек и их динамики может иметь пагубные последствия в виде больших объемов накладных расходов и издержек обращения, а также, что особенно значимо, в виде снижения общей эффективности функционирования предприятия и его конкурентоспособности.

Повышение обоснованности управленческих решений, направленных на минимизацию издержек организаций, способствует созданию дополнительной стоимости бизнеса. Управление финансами и эффективностью предприятия с помощью сокращения издержек и потерь - существенный элемент регулирования хозяйственной деятельности, обеспечивающий удержание своей рыночной позиции, повышение качества продукта и управления персоналом, наращивание инвестиционного и инновационного потенциала предприятия.

Стратегическое финансовое управление издержками нацелено на построение целостной системы управления финансовыми отношениями, формирующимися в процессе финансово-хозяйственной деятельности. Менеджмент издержек направлен на решение более частных задач текущего периода развития предприятия путем своевременного изменения способов организации внутренних

финансовых связей, перераспределения денежных ресурсов между видами расходов и центрами финансовой ответственности. При относительно стабильной финансовой стратегии финансовая тактика отличается более высокой степенью гибкости.

Тактика менеджмента предприятия связана со способностью сокращать либо не допускать увеличения издержек производства и обращения и поддерживать положительную динамику роста прибыли.

Эффективность механизма управления издержками во многом зависит от обоснованности поставленных задач, оперативности и качества принимаемых решений, от использования адекватного инструментария и достоверности информации.

Следует отметить ряд преимуществ развития механизма управления издержками:

- ◆ регулирование связей между структурными подразделениями организации в процессе управления издержками;
- ◆ возможность выбора и реализации новых технологий и методов сокращения издержек;
- ◆ рациональное использование материальных и трудовых ресурсов;
- ◆ расширение собственной доли рынка;
- ◆ повышение эффективности деятельности компании, рост стоимости бизнеса.

Таким образом, управление издержками является важнейшим элементом конкурентной стратегии предприятия, условием роста его инвестиционно-инновационного потенциала. Для отечественной промышленности приоритетной задачей сегодня является привлечение финансовых ресурсов в долгосрочные инфраструктурные и модернизационные проекты. Инвесторы зачастую не выражают готовности участвовать в подобных долгосрочных проектах в значительной степени и потому, что не считают финансовые технологии управления российскими компаниями достаточно эффективными. Внедрение же системы управления издержками позволит не только повысить рентабельность производства в краткосрочной перспективе, но станет важным фактором повышения инвестиционной привлекательности предприятия. Привлечен-

ные же инвестиции должны быть рационально использованы в целях развития технологической базы и повышения конкурентоспособности продукции.

В условиях вступления в ВТО, неминуемого обострения конкуренции на всех рынках, в особенности на рынке продукции машиностроительного комплекса, для российских предприятий необходимы сокращение издержек и управление их структурой. Другие пути удержания своих рыночных позиций при жесткой ценовой конкуренции предприятиям нашей страны найти сложно.

Функционирование современного предприятия как открытой системы предполагает взаимодействие с внешней средой. Эффективная система управления издержками призвана предвидеть возможные перемены общей конъюнктуры и постоянно организовывать такое взаимодействие компании и внешней среды, которое позволит сгладить негативное внешнее воздействие и предотвратить значительное ухудшение финансовых результатов деятельности, снижение финансово-экономической устойчивости предприятия, что приобретает особое значение на посткризисном этапе экономического развития.

<sup>1</sup> *Волкодавова Е.В., Егорова А.В.* Теоретические основы управления затратами на промышленных предприятиях в современных условиях хозяйствования // Вестн. Самар. гос. экон. ун-та. 2011. □ 12 (86). С. 18.

<sup>2</sup> *Ковалев В.В.* Управление финансовой структурой фирмы : учеб.-практ. пособие. М., 2008. С. 118.

<sup>3</sup> Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 г. : распоряжение Правительства РФ от 17 ноября 2008 г. □ 1662-р.

<sup>4</sup> *Никольская Э.В., Никольская Ю.П.* Себестоимость продукции: планирование, анализ, резервы снижения. М., 2006. Вып. 3. С. 17.

<sup>5</sup> *Рыбакова О.В.* Финансово-экономическая конкурентная стратегия корпорации в посткризисный период // Финансовая экономика. 2010. □ 2. С. 49.

<sup>6</sup> *Уайлман Э.* Сокращение затрат : пер. с англ. М., 2009. С. 18, 189.

<sup>7</sup> *Великая Е.Г.* Подходы к управлению затратами промышленного предприятия // Аудит и финансовый анализ. 2007. □ 5.

*Поступила в редакцию 27.06.2012 г.*