

9.10. МЕСТО СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В ОБЕСПЕЧЕНИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОДУКЦИИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Худайбердин Р.Р., аспирант кафедры
информационных технологий и систем
в экономике и управлении

ГОУ ВПО «Московский государственный
индустриальный университет»

В статье описаны методологические основы построения системы управления промышленного предприятия, которая способна обеспечить конкурентоспособность своей продукции, и факторы, влияющие на конкурентоспособность. Рассмотрены методы и модели управления затратами, которые могут стать основой для построения такого рода систем, а также обозначены перспективы развития этих систем в будущем.

ВВЕДЕНИЕ

В 2009 г. объем промышленного производства в Российской Федерации сократился на 10,2% (обрабатывающие производства на 16%). Многие промышленные предприятия были вынуждены перейти на сокращенную рабочую неделю, сократить часть рабочих или объявить о своем банкротстве. В 2009 г. доля убыточных предприятий в РФ выросла до 33,1%, многие промышленные предприятия балансируют на грани банкротства, уровень безработицы вырос и составил 8,4%.

Многие промышленные предприятия в нашей стране отличаются низкой производительностью, чрезмерной бюрократизацией управленческого аппарата и срывом поставленных Заказчиком сроков. В связи с этим промышленная продукция этих предприятий не конкурентоспособна как на внешнем, так и на внутреннем рынках. Руководителям промышленных предприятий стоит обратить на это внимание и изменить подход к управлению.

Многие исследователи отмечают, что управление – это древнейшее искусство и очень молодая наука, которая требует серьезного изучения. Еще Конфуций отметил: «В стране, которой хорошо управляют, стыдятся бедности. В стране, которой управляют плохо, стыдятся богатства». Г. Кунц, С. О’Доннел в своей книге «Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций» дали следующее определение: «Управление – это искусство, подобно медицине или композиторской деятельности, инженерному делу или футболу. Но всякое искусство использует лежащее в его основе организованное знание (концепции, теории, принципы, методы) и применяет его с учетом реальной обстановки для достижения желаемого практического результата» [4].

В нашем случае «желаемый практический результат» – обеспечения конкурентоспособности продукции промышленного предприятия, поэтому в рамках данной статьи мы постараемся рассмотреть существующие концепции и методы управления и рассмотрим возможные перспективы развития теории управления предприятием.

1. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ КАК ОСНОВОЙ ФАКТОР, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРОДУКЦИИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Конкуренция, как в природе, так и в экономике является основной движущей силой, источником прогресса. Конкуренция это механизм, который обеспечивает выживание на рынке наиболее конкурентоспособных предприятий.

Вопросом обеспечения конкурентоспособности занимаются уже не одно столетие. Теория конкуренции появилась одновременно с появлением экономики как науки и стала основой для других серьезных исследований в области экономики. Основоположником теории стал А. Смит, который в своей работе «Исследование о природе и причине богатства народов» провел всесторонний анализ конкуренции. Серьезный вклад в теорию конкуренции также внесли: Д. Рикардо, Дж. С. Миль, Дж. Робинсон, Дж. Кейнс, Й. Шумпетер, П. Хайне, Ф.А. Хайек, Ф. Найт, К.Р. Макконелл, С.Л. Брю, М. Портер, Азовев Г.Л., Кураков Л.П., Раменский Л.Г., Фатхутдинов Р.А., Юданов А.Ю. и др.

На современном этапе развития теории понятие конкуренция используется на всех уровнях экономики, разработано множество законодательных актов, которые регулируют и защищают процесс конкуренции. В международных торгово-экономических отношениях для защиты конкуренции пользуются п. 85,86 и п. 91 Римского договора о создании Европейского экономического сообщества (ЕЭС), в российских условиях конкуренция обеспечивается Федеральным законом РФ от 26 июля 2006 г. №135-ФЗ «О защите конкуренции».

В теории существует множество определений понятию конкурентоспособность. На наш взгляд наиболее удачным является определение, которое дал Кураков Л.В.: «Конкурентоспособность – уровень преимущества или отставания фирм, предприятия, организации по отношению к другим участникам-конкурентам на рынке внутри страны и за ее пределами, определяемый по таким параметрам, как технология, квалификация персонала, качество, политика сбыта и т.п. Конкурентоспособность – относительная характеристика товара, отражающая в объективной форме его отличия от товара конкурента как по степени удовлетворенности одной и той же существенной потребности, так и по затратам на ее удовлетворение» [5].

Конкурентоспособность продукции зависит от внешних внутренних факторов. Среди внешних факторов можно выделить:

- развитие конкурентной среды в экономике страны;
- геополитическое состояние страны и развитие инфраструктуры;
- внешнеэкономическая стратегия страны;
- налоговая политика и система таможенного регулирования в стране;
- научно-технический потенциал предприятия;
- инвестиционный климат.

Внутренние факторы:

- уровень затрат производства промышленной продукции и производительности труда;
- уровень развития информационных технологий;
- состояние финансовой системы предприятия.

На внешние факторы конкурентоспособности продукции руководитель промышленного предприятия не может оказывать прямого влияния (может лишь ориентироваться в своей работе), а вот на внутренние факторы он может и должен оказывать свое влияние. Для этого ему необходима сильная система управления, которая будет позволять контролировать все процессы, которые проходят на предприятии.

Существует определения понятия система можно разделить на три группы.

1. Система как комплекс процесс и явлений (а также связей между ними), существующих объективно и независимо от наблюдателя. Система рассматривается как «черный ящик».
2. Система – инструмент, способ исследования процессов и явлений. Наблюдатель конструирует систему как некоторое абстрактное отображение реальных объектов и изучает ее.
3. Это некий компромисс между двумя первыми. Система – искусственно создаваемый комплекс элементов, предназначенный для решения сложной организационной, экономической, технической задачи. Наблюдатель не только

выделяет из среды системы (и ее отдельные части), но и создает, синтезирует ее. Система является реальным объектом и одновременно абстрактным отображением связей действительности.

Мы предлагаем в качестве основы использовать третью группу определений и на основе нее мы можем дать следующее определение: система управления затратами – это структурированная совокупность элементов, выполняющих комплекс функций управленческого цикла, направленных на повышение эффективности использования производственных ресурсов на предприятии.

Система управления состоит из объекта и субъекта управления, которые находятся в контуре обратной связи [1]. Для нормальной работы система управления также должна иметь:

- цель управления;
- модель объекта управления;
- информацию об ограничении по ресурсам и о состоянии внешней среды.

Система управления должна обладать следующими свойствами:

- наблюдаемость объекта;
- управляемость объекта;
- устойчивость;
- надежность;
- своевременность;
- точность;
- адаптивность;
- эффективность [1].

Показатели эффективности системы управления: абсолютная эффективность (например, прибыль), относительная эффективность показывает результат на единицу затрат, срок окупаемости затрат на создание системы.

Исследования показали, что для обеспечения конкурентоспособности продукции система управления промышленным предприятием должна быть способна выполнять следующие функции:

- прогнозирование;
- планирование;
- организация;
- координация;
- регулирование;
- активизация;
- стимулирование;
- учет и анализ.

Выполнение данных функций позволит системе получить полный контроль над всеми процессами, которые происходят на предприятии.

2. МОДЕЛИ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ КАК ОСНОВА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

В современных условиях теория управления активно развивается. Исследуется влияние различных методов на работу системы в целом, совершенствуются уже существующие и разрабатываются новые модели и методы управления.

Метод – это определенная совокупность устойчивых правил, предназначенных для достижения какой-то цели. «Истинный метод служит своеобразным компасом, по которому субъект познания и действия прокладывает свой путь, позволяя избегать ошибок» [7].

Модель – материальный или идеальный аналог, отображающий или воспроизводящий исследуемый объект и способный дать об этом объекте принципиально новую информацию.

Система управления промышленным предприятием неразрывно связана с управлением затратами. Если предприятие сравнить с организмом человека, то систему управления можно назвать кровеносной системой, а управления затратами – это процесс движения крови внутри системы.

Методы и модели управления затратами являются основой для построения системы управления промышленного предприятия. В табл. 1 представлены основные методы и модели управления затратами, на основе которых можно построить эффективную систему управления предприятием.

Таблица 1

МОДЕЛИ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ

Американский подход (прямое калькулирование затрат)	Японский подход (целевое калькирование)
<p>Основные методы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • метод поглощения (absorption costing); • метод директ-костинг; • система стандарт-кост; • общая система управления затратами. <p>Вспомогательные методы и модели:</p> <ul style="list-style-type: none"> • модель оптимального бюджетирования (модель ABC-EVA); • модель CVP (издержки-доход-прибыль); • метод CK (cost-killing); • бюджетирование; • метод сравнения с лучшими показателями конкурентов (на основе концепции бэнчмаркинга); • метод LCC (Life Cycle Costing); • BSC (Balanced Scorecard) 	<p>Основные методы и системы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • метод таргет-костинг; • метод кайдзен-костинг. <p>Вспомогательные методы и системы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • система канбан; • метод «точно в срок»; • концепция вовлеченности сотрудника (BPI). • лин-технология

Дадим описания основным методам, представленным в табл. 1.

Метод «поглощения»

Метод «поглощения» (метод полного распределения затрат) признан во многих странах в качестве обязательного при составлении финансовой и налоговой отчетности. В нем учитываются и постоянные и переменные затраты. Он является основным для большинства крупнейших производственных предприятий РФ и используется на 75% производственных предприятий всего мира [8].

Достоинства: возможность быстро оценить стоимость тысячи различных изделий, простота и ясность.

Недостатки:

- механический характер и слабая связь с изменениями условий сбыта и реализации;
- есть опасность не правильного отнесения затрат;
- некоторые прямые затраты могут быть ошибочно отнесены к косвенным, тем самым себестоимость продукции будет рассчитана не правильно;
- косвенные затраты рассчитываются «котловым» методом. Последний недостаток перекрывает все достоинства метода.

Метод директ-костинг

Метод директ-костинг появилась в связи с усилением конкуренции, развитием теории маркетинга и деления расходов на постоянные и переменные. В основу системы заложен принцип контроля затрат связанных с колебаниями объема производства или степени загрузки оборудования.

Достоинства:

- ориентированность на рынок;
- возможность быстрого нахождения неиспользованных ресурсов и мощностей производства;
- возможность оперативно принять решение по отдельным заказам (принять или отклонить специальный заказ,

оценка влияния отдельных факторов на размер добавленной стоимости и т.д.).

По мнению многих специалистов и исследователей, основным недостатком системы директ-костинг является чрезмерность в отнесение затрат на производственную себестоимость (по их мнению, на себестоимость необходимо относить только прямые материалы, только они являются «истинно переменными») [2].

Система «стандарт-кост»

Система стандарт-кост (метод нормативного учета и регулирования затрат) известна в большинстве стран мира и активно используется предприятиями промышленности [6]. Современная система стандарт-кост вобрала в себя некоторые наработки советских и российских ученых.

Достоинства:

- наличие инструментария для контроля затрат и управления отклонениями;
- постоянное совершенствование системы, ее точная настройка;
- возможность формализации и моделирования;
- информативность (легко определить основные показатели производственной программы).

Недостатки:

- высокая стоимость содержания (институциональный аспект);
- малая мобильность;
- модернизация системы очень сложна и трудоемка, она не рассчитана для получения информации для принятия оперативного решения;
- ограниченная область применения.

Общая система управления затратами

Общая система управления затратами (Total Cost Management, **ТСМ**) создавалась для получения более точной, оперативной и достоверной информации для оперативного контроля [3]. Она предназначена для учета всех ресурсов и всех видов деятельности. В основу ТСМ заложен метод учета затрат по видам деятельности (Activity-Based-Costing, **АВС**). Основная цель метода – ресурсосбережение, которое достигается за счет сокращения деятельности, не создающей добавленную стоимость.

Достоинства:

- наличие инструментов для контроля затрат по направлениям деятельности;
- оперативное выявление причин роста, возможность выявления и сокращения (ликвидации) видов деятельности, которая не участвует в создании добавленного продукта;
- точность в определении себестоимости каждого изделия и каждого процесса;
- возможность дать серьезное обоснование, подтвержденное расчетами, для принятия управленческого решения в области планирования ассортимента продукции;
- позволяет сократить продолжительность процесса производства за счет управления деятельностью, которая повышает стоимость изделия (транспортировка, сортировка, складирование и т.д.).

Недостатки:

- долгий срок внедрения системы;
- большие затраты при внедрении;
- институциональный аспект (необходимость содержания штата, контролирующего работу системы).

Метод таргет-костинг

Метод таргет-костинг – метод, основной задачей которого является определение цены единицы продукции, при которой фирма может планируемый объем продаж и необходимый уровень рентабельности [9]. Цель метода – выход на расчетную себестоимость не за счет ухудшения качества продукции, а в результате эффективной работы и поиска альтернативных резервов снижения затрат. Он прекрасно работает на стадии разработке и внедрения продукции, но на стадии производства она работает плохо.

Метод кайдзен-костинг

Кайдзен-костинг («усовершенствование маленькими шагами») – это метод, который также построен для достижения целевой себестоимости. Он хорошо подходит для управления затратами на стадии производства изделия и может прекрасно дополнять метод таргет-костинг. Основа метода – мотивация персонала, ведь только он сможет довести сметную себестоимость до целевой (кайдзен-задача).

В рамках исследования мы сопоставили методы и модели управления затратами с функциями системы управления промышленным предприятием (результаты представлены в табл. 2).

Таблица 2

ФУНКЦИИ, ВЫПОЛНЯЕМЫЕ МЕТОДАМИ И МОДЕЛЯМ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТ

Наименование подхода	Наименование метода или модели	Основные функции системы управления									
		Прогнозирование	Планирование	Организация	Координация	Регулирование	Активизация	Стимулирование	Учет	Анализ	
Американский (европейский)	Метод поглощения	-	+ -	-	-	-	-	-	-	+	-
	Метод директ-костинг	-	+	-	-	+	-	-	-	+	-
	Система стандарт-кост	-	+	-	-	+	-	-	-	+	-
	Метод АВС	-	-	+	+	+	+	-	-	+	-
	Модель СVP	-	+	-	-	-	-	-	-	-	- +
	модель АВС-EVA	-	+	+	+	+	+	+	-	+	- +
	Метод СК	-	+ -	-	-	-	-	-	-	-	- +
	Бюджетирование	- +	+	+	+	-	-	-	-	-	- +
	Метод сравнения с лучшими показателями конкурентов	- +	- +								- +
Метод LCC	-	+	-	+	+	-	-	-	+	-	
BSC (Balanced Scorecard)	-	-	+	+	+	-	-	-	-	-	
Японский	Метод таргет-костинг	- +	+	+	+	+	+	-	-	- +	- +
	Система канбан	-	-	+	+	+	+	+	+	-	-
	Система кайдзен-костинг	- +	+	+	+	+	+	+	+	+	- +

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рамках данной статьи мы постарались рассмотреть методологические основы для построения эффективной системы управления, которая способна обеспечить конкурентоспособность продукции, рассмотрели факторы, влияющие на нее, а также описали основные методы и модели управления затратами, которые стать основой при построении такой системы. Как мы видим из таблицы 2 большинство существующих методов и моделей не способны выполнить полный спектр управленческих функций, поэтому при построении системы управления мы рекомендуем их комбинировать.

Мы считаем, что дальнейшее развитие систем управления промышленными предприятиями связано с развитием существующих и разработкой новых методов и моделей управления затратами. Необходимо развивать процессное управление и вспомогательные методы и модели управления. На наш взгляд особое внимание следует уделить методам запланированных затрат, LCC и сравнения с лучшими показателями.

В связи с несовершенством учета на промышленных предприятиях метод запланированных затрат не способен работать корректно, но со временем эта проблема обязательно решится и его станут использовать повсеместно, ведь он позволяет уже на ранних стадиях разработки продукции определить плановые (целевые) затраты, а это очень важно в современных условиях. Этот метод позволяет выработать долгосрочную конкурентную стратегию. При правильном подходе на его основе возможно построение системы тотального контроля деятельности предприятия.

Метод LCC рассчитан на систематическое сокращение затрат по всему жизненному циклу продукции. В современных условиях его трудно реализовать на промышленном предприятии, но его использование открывает новые возможности для сокращения затрат.

Для построения эффективной системы управления на основе данного метода необходимо автоматизировать учет производственных и непроизводственных затрат, а также создать систему по сбору статистики на детали, агрегаты и изделия. Если данные условия будут обеспечены, то можно получить прекрасную систему управления, которая позволит определить стоимость продукции на любой стадии жизненного цикла продукции. Эта система будет стремиться всеми доступными методами сократить затраты производства уже на стадии разработки и конструирования. С развитием информационных технологий мы сможем реализовать данный метод в программном продукте, который не только сможет разработать и сконструировать изделие, но и провести технологическую обработку (вплоть до полного компьютерного моделирования процесса производства), сравнить технико-экономические показатели разработанного изделия с лучшими мировыми образцами.

Метод сравнения с лучшими показателями также является достаточно перспективным для разработки методом. Он ориентирован на повышение конкурентоспособности предприятия и базируется на постоянном сопоставлении показателей предприятия по продукции и процессам с аналогичными данными других предприятий. Данный метод наряду с традиционным бюджетированием и анализом по методу «план-факт-отклонения» позволит системе управления работать достаточно эффективно.

Алгоритм работы метода выглядит следующим образом:

1. Определяется отставание предприятия по отраслям.
2. Выясняются причины отставания предприятия.
3. Проводится разработка мероприятий по сокращению отставания и выходу на лидирующие позиции на рынке.

Метод основан на оптимизации деятельности предприятия. Основным препятствием для использования метода в современных условиях является отсутствие адекватной базы для сопоставления, как в России, так и в мире. Мы считаем, что в будущем такая база данных обязательно появится и метод станет прекрасным инструментом в конкурентной борьбе промышленных предприятий.

В последние десятилетия на многих европейских и российских предприятиях начали применяться японские методы

управления затратами, адаптация системы канбан к условиям европейского и американского рынка привело к появлению лин-технологии. Эта технология стала достаточно популярной и в нашей стране, многие крупные заводы взяли ее на вооружение. На наш взгляд, в ближайшие десятилетия данная тенденция продолжится, и в качестве основы для системы управления будут использоваться японские методы управления затратами. Кроме того, мы считаем, что также стоит обратить внимание на системы управления промышленными предприятиями в Китае, ведь Китай – это единственная страна в мире, в которой даже в условиях кризиса продолжается промышленный рост.

Литература

1. Долятовский В.А. Исследование систем управления [Текст] / В.А. Долятовский, В.Н. Долятовская. – Ростов н/Д : Издательский центр «МарТ», 2003.
2. Ефремова А.А. Себестоимость: от управленческого учета затрат до бухгалтерского учета расходов [Текст] / А.А. Ефремова. – М. : Вершина, 2006.
3. Краюхин Г.А. Управление затратами на предприятии [Текст] / под общ. ред. Г.А. Краюхина. – СПб. : Бизнес-пресса, 2006.
4. Кунц Г. Управление. Системный и ситуационный анализ управленческих функций [Текст] : в 2 т. / Г. Кунц, С. О'Доннел. – Т. 1 / Г. Кунц, С. О'Доннел. – М. : Прогресс, 1981.
5. Миронов М.Г. Ваша конкурентоспособность [Текст] / М.Г. Миронов. – М. : Альфа-пресс, 2004.
6. Мишин Ю.А. Управленческий учет: управление затратами и результатами хозяйственной деятельности [Текст] / Ю.А. Мишин. – М. : Дело и сервис, 2002.
7. Орехов А.М. Методы экономических исследований [Текст] / А.М. Орехов. – М. : ИНФРА-М, 2006.
8. Попова Л.В. и др. Контроллинг [Текст] / Л.В. Попова, Р.Е. Исакова, Т.А. Головина. – М. : Дело и сервис, 2003.
9. Славников Д.В. TARGET COSTING как метод целевого стратегического управления затратами [Текст] / Д.В. Славников // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – №6.

Ключевые слова

Система управления; функции управления; конкурентоспособность; метод; модель; управление затратами; фактор; эффективность; перспективы развития.

Худайбердин Рустам Рафизевич

РЕЦЕНЗИЯ

В статье Р.Р. Худайбердина рассматривается актуальная проблема – обеспечение конкурентоспособности продукции промышленного предприятия. Обеспечить конкурентоспособность является основной задачей любого руководителя, но сделать это крайне сложно в современных условиях.

Автором дано определение понятию конкурентоспособность, описаны факторы, влияющие на нее, показано место системы управления в обеспечении конкурентоспособности продукции, описаны функции системы управления и показаны показатели, по которым можно определить эффективность работы системы. Особый интерес вызывают методы и модели управления затратами, предложенные автором в качестве основы системы управления промышленным предприятием. В статье дано краткое описание указанных методов и моделей, выявлены их достоинства и недостатки, показаны функции системы управления, которые они способны выполнять. В рамках данной статьи также были определены перспективы развития отдельных методов управления затратами и системы управления промышленным предприятием в целом.

Предложенный в статье материал можно использовать в качестве теоретико-методической основы для модернизации существующих или для создания новых систем управления (в том числе и систем управления затратами), которые смогут обеспечить конкурентоспособность продукции промышленных предприятий как на внутреннем, так и на внешнем рынке. Статья рекомендована для опубликования в научном журнале.

Новрузов Р.Б., д.э.н., профессор, зав. кафедрой экономики предпринимательства ГОУ ВПО «Всероссийская государственная налоговая академия Минфина РФ»

9.10. CONTROL SYSTEM PLACE IN MAINTENANCE OF COMPETITIVENESS OF PRODUCTION OF THE INDUSTRIAL ENTERPRISE

R.R. Khudaiberdin, Post-graduate Student of chair of an information technology and systems in economy and management

SIE HVT «Moscow state industrial university»

In the article methodological bases of system construction of management of an industrial enterprise which is capable to ensure competitiveness of production, and the factors influencing competitiveness are described. Methods and models of management are considered by expenses which can become the basic for construction of such systems, and also prospects of development of these systems in the future are designated.

Literature

1. V.A. Doljatovskii, V.N. Doljatovskaja. Research of control systems [Text] / V.A. Doljatovskii, V.N. Doljatovskaja. Rostov on/D: The publishing centre «MarT», 2003.
2. A.A. Efremova. The cost price: from management accounting of expenses before book keeping of costs [Text] / A.A. Efremova. M.: Verschina, 2006.
3. G.A.Krayuchin. Management of expenses at the enterprise. [Text]/ Under the general edition G.A.Krayuchin. SPb.: The publishing house of «Business press», 2006.
4. G. Kunts, S. O'Donnel. Management. System and a situation analysis of administrative functions. In two volumes. Volume 1/ G. Kunts, S. O'Donnel. M: Progress, 1981.
5. M.G.Mironov Your competitiveness. [Text] / M.G.Mironov. M: The Alpha press, 2004.
6. J.A.Mishin. Management accounting: management of expenses and results of economic activities [Text] / J.A.Mishin. M: Business and Service, 2002.
7. A.M. Orechov. Methods of economic researches [Text] / A.M. Orechov. M: INFRA-M, 2006.
8. L.V.Popova, R.E. Isakova, T.A.Golovina. Controlling [Text] / L.V.Popova, R.E. Isakova, T.A.Golovina. M: Publishing house «Business and Service», 2003.
9. D.V. Slavnikov. TARGET COSTING as a method of target strategic management of expenses [Text] / D.V. Slavnikov. // Management in Russia and abroad.-2005. – №6.

Keywords

Control system; management functions; competitiveness; method; model; management of expenses; the factor; efficiency; development prospects.