

УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ НА РАЗЛИЧНЫХ СТАДИЯХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ПРОДУКТА

Тевелевич А.Е.

Аспирант ОмГУ им. Ф.М. Достоевского, г. Омск

E-mail: aet2000@mail.ru

Важными особенностями современного рынка являются сокращение жизненного цикла продукции и ускорение технологического прогресса. Скорость изменений ведет к тому, например, что многие компании получают большую долю прибыли на товарах, которые год назад даже не существовали.

В связи с этим актуальным является вопрос об управлении затратами на различных стадиях жизненного цикла продукта. Последний определяет текущий уровень продаж и, что более важно для настоящего исследования, уровень и структуру затрат, а также обуславливает дальнейшие стратегические решения. На разных стадиях жизненного цикла продукта предприятие сталкивается с финансовыми и деловыми рисками разного уровня.

Жизненный цикл продукта характеризуется временными, объемными, затратными и качественными показателями, которые находятся в тесной взаимосвязи. Например, четко просматривается зависимость между качеством продукции (работ, услуг), объемом производства и уровнем затрат.

На затраты влияет структура жизненного цикла продукта. Исключение из жизненного цикла какой-либо стадии не означает, что сократятся затраты. Например, исключение или сокращение затрат на НИОКР часто приводит к

тому, что вновь создаваемая продукция по своим качествам и эксплуатационным параметрам уступает конкурирующим образцам. Отказ от одного из видов подготовки производства значительно удорожает изготовление продукта.

Продолжительность жизненного цикла также тесно связана с затратами: его сокращение или удлинение активно влияет на суммарные затраты. Связь между временными и затратными параметрами неоднозначна. Если в ряде случаев удлинение цикла приводит к увеличению общих затрат, то в других случаях (например, когда это удлинение обусловлено более тщательной научной проработкой идеи), оно может дать значительную экономию на стадиях производства и эксплуатации. [3, с.83]

Таким образом, структура жизненного цикла, его продолжительность, объемные и качественные показатели определяют затраты. Продукция (работы, услуги), являясь целью производственного процесса, одновременно, как его результат, воплощает в себе затраты всех элементов жизненного цикла.

За последнее десятилетие многие организации, занятые как в производственных отраслях, так и в сфере услуг, столкнулись с драматическими изменениями условий, в которых они занимаются своим бизнесом. Снижение объема государственного регулирования в сочетании с интенсивной конкуренцией со стороны иностранных компаний привело к тому, что теперь многим предприятиям приходится действовать в условиях глобального рынка, на котором существует весьма острое соперничество. В то же время наблюдается значительное сокращение жизненного цикла многих видов продукции, что объясняется появлением все новых

технологических инноваций и необходимостью удовлетворения все более разнообразных потребительских запросов. [1, с.92]

Указанные процессы послужили импульсом к тому, чтобы менеджмент сосредоточился на управлении затратами и разработке информационных систем для эффективного управления затратами, которые позволили бы им лучше понимать свою базу затрат и выявлять источники рентабельности для своей продукции, а также для своих потребителей и своих рынков.

Чтобы действовать успешно, предприятия в настоящее время должны ускорить темпы вывода на рынок новых видов своей продукции. Опоздание на рынок, выход на него после конкурентов может негативно повлиять на рентабельность предложенного продукта.

Во многих отраслях большая часть решений, связанных с жизненным циклом продукта, принимается в самом начале. Это приводит к необходимости уделять большее внимание обеспечению информацией на этапе проектирования. Таким образом, чтобы успешно конкурировать на рынке, компании должны иметь возможность адаптироваться к новым, различным и изменяющимся потребительским запросам.

Жизненный цикл продукта можно рассматривать с другой точки зрения, а именно представлять его как совокупность процессов, составляющих кругооборот в течение определенного промежутка времени [1, с. 43]. Он длится от момента обоснования необходимости производства и проведения НИОКР до момента снятия с эксплуатации последнего экземпляра вследствие морального или физического износа и утилизации. В таблице-1 представлены затраты, соответствующие основным стадиям жизненного цикла продукта.

Затраты на различных этапах жизненного цикла продукта

| Стадия | Затраты |
|---------------------------|--|
| Исследование и разработка | <p>Предпроектные маркетинговые исследования и доработка замысла</p> <p>Разработка технического задания</p> <p>Разработка эскизного проекта</p> <p>Разработка технического проекта</p> <p>Подготовка конструкторской и рабочей документации на опытный образец или партию</p> <p>Подготовка рабочей конструкторской и технологической документации для изготовления опытного образца (партии)</p> <p>Изготовление и испытание опытного образца (партии)</p> |
| Изготовление | <p>Подготовка и освоение серийной продукции</p> <p>Производство</p> <p>Поддержание технического уровня и качества серийно освоенной продукции</p> |
| Реализация | <p>Тара и транспортные операции, связанные с доставкой готовой продукции до места потребления</p> <p>Обеспечение сохранности продукции и ее эксплуатационных характеристик при транспортировке и реализации</p> <p>Содержание торговой фирмы-изготовителя</p> <p>Маркетинговые исследования</p> |

| | |
|--------------|--|
| | |
| Эксплуатация | <p>Приобретение</p> <p>Монтаж</p> <p>Подготовка продукции и кадров к эксплуатации</p> <p>Текущие эксплуатационные расходы</p> <p>Ремонт и обслуживание</p> <p>Поддержание и улучшение эксплуатационных свойств продукции</p> |
| Утилизация | <p>Исследования</p> <p>Изготовление средств утилизации</p> <p>Транспортировка</p> <p>Специальные контейнеры</p> <p>Другое</p> |

Определение затрат по стадиям экономического жизненного цикла продукта является важной и сложной задачей, решение которой позволяет сделать изделие конкурентоспособным. Сложность этой задачи обуславливается тем, что число факторов, влияющих на формирование затрат, довольно велико. Основными среди них являются сложность продукции, требования к качеству, характер производства продукции, требования к условиям транспортировки, эксплуатации и утилизации. Затраты определяются структурой экономического жизненного цикла продукта, его продолжительностью, объемными и качественными показателями.

Жизненный цикл продукта может быть полным, неполным или частным.

Полный жизненный цикл включает все стадии полной продолжительности и межстадийные ожидания. Соответственно, и затраты представляют собой полную сумму затрат на весь объем работ по созданию, производству, реализации, потреблению (эксплуатации) и утилизации.

Неполный жизненный цикл отличается от полного продолжительностью, структурой и объемными характеристиками.

При неполном экономическом жизненном цикле предприятие-изготовитель продукции может самостоятельно выполнять работы не по всем стадиям, заказывая их выполнение по некоторым стадиям другим предприятиям по кооперации.

Частный жизненный цикл сводится к отдельным стадиям полного цикла, например, разработке, изготовлению, эксплуатации, утилизации. [2, с.43]

Соответственно полноте жизненного цикла продукции определяют и затраты на его реализацию на конкретном предприятии. При этом все затраты по всем стадиям экономического жизненного цикла товара в конечном итоге всегда сосредоточиваются у предприятия-потребителя продукции (работы и услуги).

Для того чтобы удовлетворять потребности потребителей, предприятия должны концентрироваться на тех ключевых факторах успеха, которые непосредственно влияют на это, а именно: на низких издержках и эффективности затрат, качестве продукции и услуг, своевременности выхода на рынок, инновациях, непрерывном совершенствовании.

Возросшая конкуренция привела к тому, что ошибки из-за решений, принятых на основе неправильной информации о затратах, становятся все более вероятными и все более дорогими. Например, если применяемая система калькуляции затрат приводит к искаженным сведениям о себестоимости продукции, то при завышенной оценке стоимости производства своей продукции бизнес станет устанавливать на нее избыточно высокую цену и уступит тем соперникам, которые могут устанавливать более низкие цены только потому, что их система калькуляции затрат позволяет получать о затратах более точную информацию.

Успех предприятия на рынке, где предложение превышает спрос, зависит от конкурентоспособности его продукции. Конкурентоспособность продукции, в свою очередь, определяется отношением *затраты-качество*. Чем оно меньше, тем конкурентоспособность продукции выше. Конкурентоспособность продукции имеет две составляющие – техническую и экономическую.

В настоящее время очень немногие авторы уделяют должное внимание затратам, когда речь идет о разработке стратегии. Бесспорно, анализ затрат традиционно рассматривается как процесс оценки финансового влияния альтернативных управленческих решений, однако применение информации о затратах в стратегическом управлении не получило до сих пор того развития, которого оно заслуживает, ни в теории управления затратами, ни в практике.

Рассматривая соотношение таких категорий, как стратегия и затраты, приходится констатировать, что они испытывают большое взаимное влияние. Стратегическое решение, как вообще любое решение, влечет за собой определенную структуру затрат. В свою очередь, сложившаяся структура затрат зачастую диктует выбор определенной стратегии поведения.

Возьмем, например, один из основных управленческих вопросов – производить самостоятельно или закупать. Ответ на этот вопрос сильнейшим образом повлияет на затраты предприятия. В первом случае мы имеем дело со стратегией высоких постоянных затрат, во втором — со стратегией низких постоянных затрат. Различной будет и конфигурация общей цепи издержек и отрасли, и уровень финансового риска, который, например, во втором случае будет переложено на поставщиков предприятия.

Также выбор стратегии производства (производство на склад, сборка под заказ, производство на заказ, разработка под заказ) влечет за собой целый каскад стратегических решений (модификация товарной стратегии, сбытовой стратегии, стратегии взаимодействия с поставщиками и т.д.), которые продиктованы, в частности, разными требованиями к автоматизации, организации производства, персоналу.

Согласно М. Портеру можно выделить пять основных конкурентных стратегий: стратегия лидерства на основе издержек, стратегия дифференциации или индивидуализации, стратегия наилучшей стоимости, стратегия концентрации на узком сегменте или нише рынка на основе дифференциации.

Распространено утверждение о том, что лидерство по издержкам особенно важно в отраслях, производящих потребительские товары, ценность которых для потребителя примерно одинакова.

Однако исходя из того, что было сказано о современных рыночных условиях, невозможно строго следовать одной из пяти предложенных стратегий. Лидерство на рынке достигается как за счет индивидуальных качеств продукта, так и за счет сиюминутной конъюнктуры, которая не будет долго

сохраняться. Особо следует отметить, что разным стратегиям, разным стадиям жизненного цикла продукта должны соответствовать свои методы управления затратами.

Например, отнюдь не тривиален вопрос: какую роль играет управление затратами на данном конкретном предприятии. Упростим систему конкурентных стратегий, предлагаемых М. Портером, и рассмотрим две из них: лидерство на основе затрат и дифференциацию продукции. Эти стратегии предполагают диаметрально противоположные управленческие подходы и различные перспективы анализа затрат. Так, предприятие, придерживающееся первой стратегии, должно уделять повышенное внимание калькуляции нормативных затрат и всемерно стараться их снижать. В свою очередь, для предприятия, осуществляющего вторую стратегию, не столь важно предельно точное выполнение бюджета и точное планирование затрат.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что затраты, их величина и структура оказывают значительное влияние на конкурентоспособность как продукта, так и предприятия, его выпускающего. При формировании стратегии управления предприятием, и в том числе стратегии управления затратами, необходимо принимать во внимание особенности жизненного цикла продукта. Потребителя все больше интересует не только цена приобретения, но и расходы по эксплуатации продукта, в связи с чем необходимо уделять внимание управлению затратами не только на стадии производства продукции, но и на стадии эксплуатации. Грамотное управление затратами позволяет снизить себестоимость продукции и получить на этой базе преимущества перед конкурентами.

Список литературы:

1. Лебедев В.Г. Управление затратами на предприятии: Учебник. – СПб.: Врублевский Н.Д. Управленческий учет издержек производства и себестоимости продукции в отраслях экономики: Учебное пособие.-М.: Изд-во «Бухгалтерский учет», 2004.- 376 с.
2. Попова Л.В., Головина Т.А., Маслова И.А. Современный управленческий анализ: Теория и практика контроллинга. – М.: ДИС – 2006
3. Трубочкина М. И. Экономический анализ деятельности предприятия - М.:ИНФРА-М,2006