

**ПРОБЛЕМЫ ОЦЕНКИ ВЛИЯНИЯ ИСКЛЮЧИТЕЛЬНЫХ
ЗАТРАТООБРАЗУЮЩИХ ФАКТОРОВ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ
РАЗВИТИЯ ТЕХНОЛОГИЙ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ
ФИРМОЙ**

Санкт-Петербург, Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики» – Санкт-Петербург

Концепция стратегических затратнообразующих факторов, занимающая одно из определяющих мест в теории стратегического управления затратами фирмы, предполагает разделение факторов, оказывающих в стратегической перспективе влияние на затраты на две подгруппы: структурные альтернативы и исключительные навыки [13, 28]. К числу первых – структурных факторов, относят масштаб, диапазон, опыт, технологию, сложность, а к группе вторых – такие способности менеджмента фирмы, как обладание навыками использования мощностей компании, вовлечение рабочей силы в управленческий процесс, реализация идей комплексного управления качеством и т.д. Целью настоящего доклада является стремление обратить внимание на проблемы исследования тех затратнообразующих факторов, которые, по мнению автора, приобретают в настоящее время все большее значение.

Задача изучения влияния затратнообразующих факторов

Задача изучения влияния, которое оказывает тот или иной фактор на затраты компании, как правило, заключается в выявлении механизма и размера этого влияния. Особенности влияния структурных факторов в большинстве своем признаны более изученными. Исследование влияния исключительных факторов считается проблемой более сложной в силу многоаспектности проявлений таких способностей менеджмента фирмы. Моделирование влияния фактора затрат на величину затрат призвано обратить на них внимание менеджеров, в случае возникновения неблагоприятных обстоятельств, и мотивировать их к принятию своевременных ответных управленческих решений и реализации соответствующих действий, то есть побудить менеджеров к осуществлению процесса контроллинга.

Как правило, каждый фактор имеет свой собственный аппарат воздействия на функционирование компании и индивидуальные способы осуществления данного воздействия. Так, например, проблема влияния на затраты навыков управления мощностью оценивается с позиций модели

потребления ресурсов, согласно которой затраты на поставляемые ресурсы представляют собой сумму затрат на использованные ресурсы и затрат на неиспользованную мощность. Данная модель объясняет возникновение затрат на неиспользованную мощность фактом существования негибких (выделенных) ресурсов, то есть ресурсов, величина которых не поддается корректировке в рамках короткого периода. В связи с этим в целях стратегического воздействия на затраты неиспользованной мощности необходима оценка ее величины еще на этапе прогнозирования и постоянный контроль в процессе функционирования для корректировки ожиданий при обосновании управленческих решений.

Другой пример: стоимость качества. Данное стратегическое направление имеет несколько течений, отличающихся друг от друга большей или меньшей терпимостью по отношению к возникновению дефектов [13, 226 - 254]. Наибольшую терпимость к дефектам проявляет подход, основанный на модели минимизации суммарных затрат на качество (затраты на предотвращение низкого качества, затраты на инспектирование уровня качества, затраты на исправление низкого качества, выявленного как на предприятии, так и за его пределами, а также потери от упущенного из-за низкого качества маржинального дохода) при определенном заданном уровне качества. Процесс контроля качества осуществляется с помощью составления соответствующих отчетов, позволяющих вычлнить из общей массы данных, характеризующих деятельность компании, затраты, обусловленные влиянием рассматриваемого фактора, и обогатить аналитический арсенал внутрифирменного управления дополнительными инструментами.

Особый интерес к категории исключительных факторов затрат вызван также тем обстоятельством, что постоянно выявляются новые способы повышения конкурентоспособности компаний, которые имеет смысл рассматривать в качестве исключительных навыков.

Исключительный фактор: использование связей с поставщиками, клиентами и другими партнерами

В связи с ориентацией современного бизнеса на клиента к числу наиболее актуальных затратнообразующих факторов, входящих в группу исключительных, относится такой управленческий навык, как использование связей с клиентами. Исследования практик взаимодействия компании с клиентами, получивших распространение в последние десятилетия на российских предприятиях [8], позволили установить, что доминирующим мотивом при определении ключевого для компании клиента является объем закупок, совершаемых клиентом.

Это обстоятельство объясняет использование при проведении внутрифирменного анализа такого инструмента, как метод «АВС» (одна из модификаций правила Парето «20/80»). Однако, данный метод позволяет лишь выявить наиболее значимые для компании группы клиентов, но сам по себе еще не предлагает алгоритма отслеживания поведения затрат, а, следовательно, и механизма воздействия на них. Более плодотворной идеей для управления взаимодействием с клиентами в экономическом плане является идея АВМ – менеджмента, основанного на учете видов деятельности, получившая развитие в рамках концепции оценки исполнения (performance measurement) (см., например, [1]).

Не менее значимым навыком для стратегического менеджмента является и умение использовать связи с поставщиками. В инструментальном плане данное направление исследований, начиная с конца XX-го века, прочно связывают с теорией управления цепями (цепочками) поставок (см., например, [3], [12]), сформировавшейся на основе идеи цепочки создания ценности. При этом обращает на себя внимание тот факт, что концепция управления цепями поставок трактуется как междисциплинарное исследование, объединяющее в себе «задачи логистики (минимизация затрат в логистической цепи) и операционного менеджмента (эффективное управление запасами и производством), маркетинга (ориентация на создание ценности для клиента) и маркетинга взаимоотношений (взаимодействие с партнерами в цепи поставок), а также иных дисциплин» [12].

Однако в настоящее время отдельный анализ использования связей компании с поставщиками и заказчиками уже следует рассматривать лишь в качестве основы для завоевывающей все большее число сторонников концепции сетевых взаимодействий. Причины возникновения и активного развития такого явления в настоящее время уже достаточно подробно охарактеризованы. В их основе лежит стремление компании противостоять процессу обострения конкуренции, осложненному высокой динамикой изменений, происходящих в окружающей среде. Таким образом, одной из важнейших задач внутрифирменного анализа становится исследование влияния деятельности компании по установлению и поддержанию сетевых взаимодействий на базовые параметры ее функционирования, в частности, на затраты.

Следует отметить, что, по свидетельству исследователей, затраты, связанные с сетевыми отношениями значительны и разнообразны. Так, например, в [4, 172] приведены характеристики двух групп затрат сетевых отношений. Первая группа – затраты функционирования в сети, к которым отнесены затраты, вызываемые поиском новых партнеров и созданием дополнительных сетей; затраты на поддержание существующих сетей; затраты мониторинга существующих связей, участия в коллективных

санкциях против нарушителей; финансирование клубных благ. Вторая группа охватывает сферу затрат, обусловленных первоначальным поиском партнеров и оценкой их характеристик, преодолением входных барьеров, установлением начальных отношений, организацией особых условий для осуществления отношений на первом этапе.

Среди исследований механизма влияния сетевых взаимодействий на деятельность компании можно обнаружить самые разнообразные подходы, начиная с отслеживания в целях «развития партнерских взаимоотношений со смежниками, поставщиками и подрядчиками» оценок таких показателей, как спрос на продукцию, дебиторская и кредиторская задолженности при взаимодействии с контрагентами [14], до построения моделей «портфельного анализа» взаимоотношений с покупателями [2] и обсуждения проблем создания интегрированного портфельного подхода, объединяющего портфели взаимоотношений как с покупателями, так с поставщиками и с партнерами в целом [5]. Результаты проводимых исследований показывают, что теоретически сформулированные положения о важности и перспективности сетевых взаимодействий находят свое подтверждение на практике. Так, например, в [6] приведены данные о воздействии межорганизационной интеграции на значительное число результатов деятельности компаний – участников сети, в том числе, на объективность и достоверность информации, уровень детализации и стандартизации бизнес – процессов, на точность прогнозирования спроса, точность прогнозирования и планирования деятельности и др.

Понятно, что управление сетевыми взаимоотношениями не должно избегать контроля затрат сетевых отношений, как в плане структуры, так и в смысле их динамики. Кроме того, учитывая, что формирование сетевых взаимодействий является одним из инструментов создания социально-экономического потенциала компании, такой его части, как отношенческий капитал, имеется потребность выявления затрат неиспользуемого социально-экономического потенциала (по аналогии с затратами неиспользованной мощности). И еще одно обстоятельство представляется важным – оценка упущенной возможности в случае утраты доверия.

Исключительный фактор: управление знаниями

Задача управления знаниями представляют собой еще одну грань проблем, с которыми столкнулись современные компании. Помимо теоретических исследований, направленных на проведение классификации знаний, определение соотношений между теорией экономики знаний и теорией интеллектуального капитала, на определение сущности процесса управления знаниями, выявление причин его осуществления (см.,

например, [9], [11]), в настоящее время идет процесс формирования требований к содержанию технологий внутрифирменного управления знаниями.

Можно выделить следующие задачи, стоящие на повестке дня: разработка технологий внутрифирменного управления, обусловленных, во-первых, вниманием к новым видам ресурсов, и, во-вторых, новыми условиями реализации управленческого процесса. Конкретизацию этих задач можно обнаружить, например, в концептуальной статье Д. Гарвина «Создание научающейся организации». Научающейся названа организация, «умеющая создавать, приобретать и распространять знание и изменять свое поведение в соответствии с новым знанием» [11, 109 - 133]. В данной статье много внимания уделено вопросам активного управления компанией, ступившей на путь научения, предусматривающего: установление четких «правил и практик», к числу которых отнесены такие виды деятельности, как «систематическое решение проблем», «экспериментирование», «научение на прошлом опыте», «научение на чужом опыте» и «передача знаний», а также разработку методов «измерения темпов роста и уровня организационного научения». Понятно, что практическая реализация «правил и практик» потребует от компании затрат, что в конечном итоге предполагает необходимость анализа воздействия стратегии управления знаниями на затраты.

К сожалению, эта, затратная сторона функционирования любой компании часто упускается из виду, например, разработчиками систем контроллинга знаний. Вместе с тем, в повседневной жизни бизнеса умение «считать деньги» в тех случаях, когда необходимо принять решение о проведении мероприятий по повышению уровня знаний сотрудников компании, как правило, себя обнаруживает. В практике российского бизнеса, к сожалению, решения чаще принимаются в пользу денег, а не знаний.

Исключительный фактор: политика корпоративной социальной ответственности

Еще одним, получающим все большее распространение управленческим навыком, имеющим стратегическую направленность, следует признать использование менеджментом ряда компаний политики корпоративной социальной ответственности (КСО).

Социальные аспекты деятельности предприятия как социально-экономической системы в последнее время приобретают новое звучание. До недавнего времени социальная компонента преимущественно использовалась в качестве инструмента для реализации экономических технологий внутрифирменного управления (проблема справедливой

оплаты труда, стимулирование и т.п.). Сейчас уже можно говорить о том, что учет социального рассматривается в качестве достаточно самостоятельной компоненты, способной в стратегическом плане оказывать управляющее воздействие на результаты деятельности компании, и получившей название политики корпоративной социальной ответственности (КСО).

Оправданность любой стратегии доказывается путем разработки системы реализующих ее мероприятий и проведением расчетов, позволяющих выявить соответствующее значение результативных целей компании и сравнить их с запланированными. Очевидно, данной проверке должна подвергаться и стратегия КСО. И если результативные цели, на достижение которых направлена данная стратегия имеют немонетарное выражение¹, то реализация программ КСО требует затрат, имеющих стоимостное выражение.

Релевантные издержки, как стоимостное выражение ресурсов, использованных в связи с реализацией управленческих решений, обусловленных политикой КСО, могут быть разделены на такие категории как: затраты на обеспечение социальной ответственности (проведение определенных социальных программ), затраты, вызванные обнаружением нарушений принципов социальной ответственности (выплата компенсаций, штрафов), альтернативные затраты (издержки),

¹ Многие исследователи отмечают, что компании, выполняя социальные программы, на самом деле пытаются решить свои экономические проблемы, стремясь привлечь клиентов, располагая их к себе путем выполнения социально значимых обещаний (участие в мероприятиях по развитию территорий, по поддержанию определенного уровня занятости населения, по охране окружающей среды и т.п.).

Кроме того, немаловажное значение для формирования положительных экономических последствий на предприятии будет иметь реализация внутрифирменных социально ориентированных программ (наличие социального пакета, предоставление возможности квалификационного и карьерного роста и т.п.). В данном случае можно говорить не только о прямом воздействии таких программ (снижение текучести кадров, повышение квалификации персонала и т.п.), но и опосредованном, обнаруживающем себя через такие факторы как повышение эффективности применения стратегий управления качеством, управления мощностью, управления знаниями и т.п.

Таким образом, можно говорить как о внешней (рост доли рынка), так и внутренней (рост производительности труда) направленности экономического воздействия стратегии политики КСО. В связи с этим наметилась тенденция рассматривать социальную политику компании в качестве фактора формирования социального капитала фирмы [10, 159], а в качестве функции стратегии КСО - установление социального партнерства [7, 153].

обусловленные низким уровнем доверия к деятельности компании (недополученная прибыль, недополученный маржинальный доход).

В случае рассмотрения политики КСО, как самостоятельной цели компании, она выступит в качестве еще одного элемента целевой картины компании, наряду с целями роста, развития и извлечения прибыли. Таким образом, можно говорить о возникновении еще одного порогового значения безубыточности в группе плановых характеристик цели по прибыли (помимо точки финансовой безубыточности, точки существования и точки роста) – точки обеспечения социальных программ. Но, в этом случае неизбежно возникнет проблема усиления конкуренции между целями, образующими целевую картину компании, так как часть прибыли (краткосрочного предпринимательского результата) должна теперь отвлекаться не только на выполнение программ роста и реализации (долгосрочных целей), но и на выполнение социальных программ.

Таким образом, КСО следует рассматривать как еще один исключительный затратообразующий фактор.

Заключение

Стратегическое управление современной компанией сопряжено с исследованием влияния на затраты компании значительного числа исключительных затратообразующих факторов, относящихся к сфере интеллектуальных ресурсов.

Рассмотренные исключительные затратообразующие факторы нельзя считать независимыми.

Модели влияния затратообразующих факторов на величину затрат на данный момент, нельзя считать достаточно прозрачными.

Литература:

1. Аткинсон Э.А., Банкер Р.Д., Каплан, Р.С., Янг М.С. Управленческий учет, 3-е издание.: Пер. с англ. – М.: Издательский дом “Вильямс”, 2007. – 880 с.
2. Иванов А., Юлдашева О. «Портфельный анализ» взаимоотношений с покупателями как основной инструмент стратегического планирования маркетинга отношений на рынках b-2-b [Текст] // Маркетинговые коммуникации. 2004. №1 (19). – с.40 – 50.
3. Кротов К.В., Куш С.П., Смирнова М.М. Маркетинг взаимоотношений в управлении цепями поставок [Текст] // Российский журнал менеджмента, Том 6, № 2, 2008.
4. Кузьминов Я.И. Курс институциональной экономики: институты, сети, транзакционные издержки, контракты [Текст]: учебник для студентов / Я.И. Кузьминов, К.А. Бендукидзе, М.М. Юдкевич. – М.: Изд. Дом ГУ ВШЭ, 2006. – XL., 442 с.
5. Ларкина Н.К. Формирование портфеля взаимоотношений компании с партнерами на промышленных рынках [Текст] // VII международная научно-практическая интернет-

конференция "Альянс наук: ученый – ученому" (15-16 марта 2012 года): http://www.confcontact.com/2012_03_15/ek5_larkina.php

6. Моисеева Н.К., Стерлигова, А.Н. Влияние сетевой конкуренции на эффективность деятельности компаний различных профилей интеграции // Современный менеджмент: проблемы, гипотезы. исследования; сб. науч. тр. Вып.2 [Текст] / Гос. Ун-т – Высшая школа экономики, ф-т менеджмента; науч. ред. М.Ю. Шерешева. – М.: Изд.дои Гос ун-та – Высшей школы экономики, 2010. – с.141 – 160.

7. Пашенко К.П. Теоретические основы социального партнерства (границы, сферы влияния) [Текст] / Мировой экономический кризис и Россия: причины, последствия, пути преодоления // Материалы международной научной конференции 12 – 13 ноября 2009 г. Коллективный доклад и секции 6.7.8.9.10,11. – СПб.:ЭФ СПбГУ, 2009. – 208 с.

8. Ребязина В.А., Смирнова М.М. Портфель взаимоотношений: постановка вопроса исследования и изучение опыта российских компаний // Современный менеджмент: проблемы, гипотезы. исследования; сб. науч. тр. Вып.2 [Текст] / Гос. Ун-т – Высшая школа экономики, ф-т менеджмента; науч. ред. М.Ю. Шерешева. – М.: Изд.дои Гос ун-та – Высшей школы экономики, 2010. – с.161 – 170.

9. Руус Й., Пайк С., Фернстрём Л. Интеллектуальный капитал: практика управления / Пер. с англ. Под ред. В.К. Дерманова; Высшая школа менеджмента СПбГУ. – 3-е изд. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента» 2010. – xii + 436 с.

10. Судова Т.Л. Социальный капитал фирмы [Текст] / Мировой экономический кризис и Россия: причины, последствия, пути преодоления // Материалы международной научной конференции 12 – 13 ноября 2009 г. Коллективный доклад и секции 6.7.8.9.10,11. – СПб.:ЭФ СПбГУ, 2009. – 208 с.

11. Управление знаниями: Хрестоматия. 2-е изд. / Пер. с англ под ред Т.А. Андреевой, Т.Ю. Гутниковой; Высшая школа менеджмента СПбГУ. – 3-е изд. - СПб: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2010. - + 514 с.

12. Федотов Ю. В., Кротов К. В. Управление цепями поставок: проблемы определения термина и области исследований [Текст] // Российский журнал менеджмента, Том 9, № 2, 2011. – С. 49–58.

13. Шанк Дж., Говиндараджан В. Стратегическое управление затратами [Текст] / Пер. с англ. СПб.: ЗАО «Бизнес Микро», 1999. – 299 с.

14. Чумаков А.Г. Алгоритм построения системы показателей деятельности научно-производственного предприятия на основе анализа заинтересованных сторон // Контроллинг. 2011. №2 (39). – с.24 – 30.