

Д.А.Кузин

*ГУ-ВШЭ Нижний Новгород*

## УПРАВЛЕНИЕ СЕБЕСТОИМОСТЬЮ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА

Общеизвестно, что с целью повышения конкурентного преимущества, компании, используя современные методы учета и управления затратами, должны непрерывно совершенствовать ключевые факторы успеха на рынке:

- Эффективность
- Качество
- Время
- Инновации

Очевидно, при уменьшении (увеличении) количества производимой продукции или услуг, должно уменьшаться (увеличиваться) количество потребляемых ресурсов. При этом, компании, использующие традиционные методы калькуляции затрат, часто получают искаженные данные о себестоимости и принимают ошибочные управленческие решения, заключающиеся в:

- Завышении или занижении себестоимости, перекрестном субсидировании товаров и услуг
- «Переоценке» или «недооценке» прибыльности отдельных категорий клиентов
- Ошибках в системе скидок

Компании, использующие средние величины (например, одну ставку распределения косвенных затрат), чтобы распределять затраты по продуктам и другим объектам учета (клиентам, рынкам сбыта), часто получают искаженные данные о себестоимости. Термин сглаживание себестоимости описывает подход к калькулированию себестоимости, при котором используются средние величины для распределения затрат равномерно по объектам учета, когда на самом деле эти объекты потребляют ресурсы компании по-разному. Компании, занижающие себестоимость продукции, несут убытки, но создается впечатление, что их продажи приносят прибыль. Если компания завышает себестоимость, то она может установить слишком высокую цену на свою продукцию и в результате потерять занимаемую долю рынка.

В результате повышения квалификации менеджер должен получить современные знания и умения по точному учету затрат и оптимальному управлению себестоимостью с целью принятия управленческих решений, направленных на достижение компанией существенного конкурентного преимущества.

В первую очередь, современный менеджер или бухгалтер-управленец должен уметь осуществлять **построение систем определения себестоимости по видам активностей**, что является главным отличием современных систем калькуляции от традиционных.

Рассмотрение отдельной операции (вида деятельности) как основного объекта калькулирования, позволяет принимать оптимальные управленческие решения по ценовой политике и структуре продукции, по снижению затрат и совершенствованию производственного процесса за счет отказа от затратных видов активностей, не добавляющих полезности продукту в глазах конечного потребителя.

Кроме того, планирование и анализ отклонений в пооперационных системах калькуляции служит мощным инструментом построения системы эффективного управления компанией по принципу «обратной связи».

Вторым важным инструментом повышения эффективности работы компании является **переход на калькуляцию себестоимости по переменным затратам вместо калькуляции полной себестоимости** (метода полного отражения затрат).

Обучение и мотивация менеджеров к применению методики расчета себестоимости и определения маржинальной прибыли с использованием переменных затрат, позволит сократить абсорбированные в запасах издержки и уменьшит количество предприятий работающих на склад, а не на рынок.

Практические мероприятия по повышению конкурентного преимущества на рынке не возможны без **сокращения затрат в результате повышения квалификации персонала и роста эффективности производства**.

Многие отечественные менеджеры не знакомы с функциями, определяющими, как затраты трудо-часов на единицу продукции падают при увеличении количества производимых единиц в связи с обучением работников и совершенствованием их работы. Вместе с тем, **диаграммы роста производительности труда и нелинейные функции затрат** широко используются в практике зарубежных компаний на конкурентных рынках.

Обучение менеджеров управлению качеством чаще всего включает идентификацию проблем качества и осуществление действий по улучшению качества.

Вместе с тем, не маловажно в современных условиях также знать **финансовые аспекты качества как инструмента достижения конкурентного преимущества, методы вычисления стоимости качества**, так как любое повышение качества продукции должно быть оплачено клиентом и, в конечном счете, увеличивать прибыль компании.

Определение существенных затрат и доходов при реализации программ повышения качества продукции и методик оценки эффективности программ качества должны входить в программу повышения квалификации российских менеджеров.

Уменьшение времени технологического цикла все больше и больше рассматривается компаниями как важное стратегическое измерение. Сокращение промежутка времени между размещением и получением заказа потребителем увеличивает удовлетворенность потребителя и (возможно) повышает операционный доход. Важный элемент совершенствования бизнес – процессов и обучения менеджеров – ***анализ существенных затрат и выгод от сокращения времени обслуживания потребителя*** за счет повышения эффективности производства и качества логистического сервиса.

Некоторые компании с целью мотивации менеджеров используют время производственного цикла и другие нефинансовые показатели в качестве базы распределения производственных накладных расходов.

***Определение прибыльных клиентов и повышение их лояльности*** является важной составляющей успеха компании на конкурентном рынке.

В последнее время менеджеры многих компаний стали уделять внимание анализу не только выручки, получаемой от клиентов, но и затрат, связанных с продажами этим клиентам. Необходимо подчеркнуть, что именно такие компании преуспевают и, принимая управленческие решения, ориентируются именно на потребителей.

Практика российских компаний показывает, что методы калькуляции и управления себестоимостью, методы сбора и мониторинга информации о прибыльности клиентов, затратах на обеспечение требуемых уровней качества продукции и логистического сервиса компании является актуальными и требуют широкого освещения в учебных курсах повышения квалификации и методической литературе.