

## ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОДУКЦИИ ЗА СЧЕТ СНИЖЕНИЯ ИЗДЕРЖЕК НА ЕЕ ПРОИЗВОДСТВО И СБЫТ

КИРСАНОВА ДАРЬЯ АЛЕКСАНДРОВНА

ФГБОУ ВО «Тамбовский государственный технический университет»,  
г. Тамбов, Российская Федерация, e-mail: elisa24@mail.ru

ЖАРИКОВ ВИКТОР ДАНИЛОВИЧ

ФГБОУ ВО «Тамбовский государственный технический университет»,  
г. Тамбов, Российская Федерация, e-mail: zharikov1941@mail.ru

Предложена модель повышения конкурентоспособности продукции за счет снижения издержек на производство и сбыт, включающая задачи, принципы, функции и методы снижения себестоимости продукции. Известно, что основными критериями конкурентоспособности по Портеру являются издержки и дифференциация (разнообразие) продукции. По нашему мнению, интегральным показателем, наряду с указанными, является качество продукции. В предложенной модели к задачам отнесены: организация управляющей системы, нормативно-правовое обеспечение, кадровое обеспечение, финансово-экономическое, программно-методическое, материально-техническое, социальное обеспечение, формирование мотивации. К принципам управления снижением издержек производства нами отнесены: системность, комплексность, иерархичность, технологичность, эффективность, непрерывность, динамичность, опережающий характер управления, адаптивность, гибкость, оптимальность. К функциям управления отнесены: мотивационно-целевая, которая служит исходным основанием для прогнозирования и планирования деятельности, определяет организационные формы, способы, средства воздействия для исполнения принятых решений; информационно-аналитическая, которая представляет собой сбор, обработку, анализ и оценку информации в целях повышения эффективности деятельности; планово-прогностическая – организационная основа управления и важнейшая стадия управленческого цикла; организационно-исполнительская, которая представляет собой формирование управляющей и управляемой системы, связей и отношений между ними, обеспечивающие выполнение поставленных задач; контрольно-оценочная, которая является важнейшей функцией управления, призванной постоянно давать информацию о действительном состоянии дела по выполнению решений; регулятивно-коррекционная, которую можно определить как вид деятельности по внесению корректив с помощью оперативных способов, средств и воздействий в процессе управления системой снижения затрат для поддержания ее на запрограммированном уровне. К методам управления снижением издержек относятся: таргет-костинг, кайдзен-костинг, кост-киллинг. Критериями и показателями оценки являются: результат самоанализа, конкурентоспособность, эффективность, оптимальность, качество, рентабельность. Выводы: предложенная модель позволит постоянно изыскивать резервы по снижению издержек на производство и сбыт продукции и обеспечивать ее конкурентоспособность на протяжении всего жизненного цикла.

*Ключевые слова:* конкурентоспособность, снижение издержек, оптимальность, рентабельность

Конкурентоспособность продукции определяется в основном двумя составляющими (по М. Портеру): издержками на ее производство и сбыт, а также дифференциацией [1]. Поэтому снижение издержек производства и сбыта промышленной продукции является проблемой перманентной и актуальной на все времена.

С целью комплексного решения данной проблемы нами разработана модель снижения издержек производства и сбыта продукции (рис. 1), которая включает задачи и принципы управления снижением издержек, этапы, функции и объекты управления.

В задачи управления входит:

- организация управляющей системы, которая заключается в целевом объединении всех элементов, обеспечивающих управление снижением затрат на производство и сбыт промышленной продукции. Обеспечивает координацию действий отдельных элементов системы, достижения взаимного соответствия функционирования ее частей, а также создание формальной организационной структуры управления снижением издержек [2];
- нормативно-правовое обеспечение – создание нормативно-правовых актов, определяющих права и ответственность субъектов управления;

– кадровое обеспечение – подбор персонала в соответствии с целями управления и структурой трудоемкости;

– финансово-экономическое обеспечение – обеспечение управления необходимыми финансовыми ресурсами;



Рис. 1. Модель снижения издержек производства

– программно-методическое обеспечение – определение функций, содержания работ по управлению снижением затрат, разработка правил и способов выполнения работ;

– материально-техническое обеспечение – обеспечение процесса управления необходимыми информационными, материальными и техническими ресурсами [3];

– социальное обеспечение – обеспечение удовлетворения социальных потребностей и социальной защиты работников;

– формирование мотивации – процесс такой ориентации побудительных стимулов работника, при которой он сам стремится к достижению целей управления.

Принципы управления – это руководящие правила, определяющие основные требования к системе, структуре и организации управления [4]. Они включают:

– системность и комплексность. Системность означает необходимость использования системного анализа и синтеза в каждом управленческом решении. Комплексность в управлении означает необходимость всестороннего охвата всей управляемой системы, учет всех направлений, всех сторон деятельности, всех свойств;

– иерархичность – предполагает вертикальное разделение управленческого труда, то есть выделение уровней управления и подчинения низших уровней управления высшим;

– непрерывность, динамичность – толкование управления как непрерывного и подвижного процесса;

– опережающий характер управления – основывается на прогнозе условий и требований к функционированию системы и упреждении возможных изменений состояния управляемой системы;

– технологичность – применение технологий и инструментов менеджмента в управлении снижением затрат;

– адаптивность и гибкость – возможность изменять параметры или структуру управляющей системы в зависимости от изменения параметров объекта управления или внешних воздействий на объект управления;

– эффективность – обеспечение максимизации отношения результата к затратам;

– оптимальность – выбор наилучшего варианта решения (самого приемлемого для данных конкретных условий), соблюдение оптимального соотношения между результатом и затратами [5].

Функции управления – это направление или виды управленческой деятельности, основанные на разделении и кооперации в управлении, и характе-

ризующиеся обособленным комплексом задач и выполняемые специальными приемами и способами [6]. В модели управления снижением затрат выделены следующие функции:

– мотивационно-целевая установка служит исходным основанием для прогнозирования и планирования деятельности, определяет организационные формы, способы, средства воздействия для исполнения принятых решений, служит нормой для контроля и оценки на диагностической основе, позволяет регулировать и корректировать процесс снижения затрат, поведение и деятельность всех его участников. Поэтому мотивационно-целевая функция направлена на формирование целей участников процесса на основе мотива их деятельности, возникшего из потребности в данном виде деятельности;

– информационно-аналитическая функция как бы пронизывает все стадии управления. Она представляет собой сбор, обработку, анализ и оценку информации в целях повышения эффективности деятельности, включает в себя все действия по оперированию информацией. Информация должна быть достоверной, своевременной и оптимальной по объему. Осуществление информационно-аналитической функции заключается в создании системы сбора необходимой информации, а также проведении эмпирического исследования с помощью логических и статистических методов, в процессе которого информация анализируется и на этой основе оценивается сложившаяся ситуация и принимаются управленческие решения [7];

– планово-прогностическая функция – организационная основа управления и важнейшая стадия управленческого цикла. Прогнозирование и планирование можно определить как деятельность по оптимальному выбору идеальных и реальных целей, направленных на достижение более высокого качественного состояния объекта, и разработке программ их достижения. Сам процесс планирования позволяет более четко формулировать целевые установки организации и использовать систему показателей деятельности, необходимую для последующего контроля результатов и совершенствования деятельности по снижению затрат за счет выявленных возможностей, условий и факторов;

– организационно-исполнительская функция. Ее цель – формирование управляющей и управляемой системы, связей и отношений между ними, которые обеспечат выполнение поставленных задач.

Функция организации реализуется с помощью следующих видов управленческих работ: образование подразделений, определение организационной структуры органов управления (формирование

управленческих подразделений), обеспечение взаимодействия структурных элементов (отделов, служб и т. д.).

Результатом выполнения функции организации является:

- создание органов управления на основе объективных функций управления;
- построение структуры аппарата управления;
- формирование управленческих подразделений;
- выработка положений об органах управления;
- установление взаимосвязи между управленческими подразделениями;
- расстановка управленческих кадров.

1. Контрольно-оценочная функция. Контроль является важнейшей функцией управления, призванной постоянно давать информацию о действительном состоянии дела по выполнению решений. Он включает в себя следующие стадии:

- получение информации;
- критическая ее оценка;
- принятие решений.

Принятие решений, преследует соответствующую коррекцию в динамике системы для достижения запланированной цели. Контроль основан на принципе организации обратной связи, которая существует при любом взаимодействии субъекта и объекта в системе управления, и реализуется на основе выявления с помощью данных статистического, бухгалтерского и оперативного учета отклонений от установленных показателей работы и анализа их причин [8].

2. Регулятивно-коррекционная функция. Эту функцию можно определить как вид деятельности по внесению корректив с помощью оперативных способов, средств и воздействий в процессе управления системой снижения затрат для поддержания ее на запрограммированном уровне.

Конкретные формы и виды регулирования разнообразны и определяются, прежде всего, спецификой управляемого объекта [9].

Управление снижением затрат может осуществляться следующими методами:

- таргет-костинг. На основании заданной цены реализации изделия и желаемой величины прибыли устанавливается целевая себестоимость, которая в дальнейшем обеспечивается усилиями всех служб предприятия. Для целевого снижения затрат могут потребоваться значительное время или серьезные инвестиции, что обеспечивает целевую себестоимость на стадии планирования продукции. Является инструментом стратегического управления затратами;

- кайзен-костинг. Предполагает не достижение определенной величины затрат, а постоянное, непрерывное и всеохватывающее их снижение путем проведения непрерывных, относительно небольших усовершенствований производственных процессов, способных в совокупности дать значительный результат. Обеспечивает целевую себестоимость в процессе производства продукции. Используется преимущественно в оперативном управлении затратами и контроле за их уровнем. Предполагает вовлечение всех сотрудников в непрерывное совершенствование качества деятельности и создание необходимой системы мотивации;

- кост-киллинг. Направлен на максимальное снижение затрат в кратчайшие сроки без ущерба для деятельности предприятия и перспектив его развития. Используется в антикризисном менеджменте и управлении конкурентоспособностью. Предусматривает в том числе сокращение затрат на заработную плату и сокращение персонала, требует системного применения (использование время от времени к отдельным видам затрат или в отдельных подразделениях предприятия ощутимых результатов не приносит).

К критериям и показателям оценки снижения себестоимости продукции относятся:

- результат самоанализа (внутренний аудит, позволяющий определить степень снижения себестоимости);
- эффективность (рентабельность) – соотношение прибыли и затрат. Снижению себестоимости продукции способствует применение в финансовом планировании бюджетирования, когда по каждому инвестиционному проекту или мероприятию составляется бюджет притока и оттока денежных средств;
- оптимальность – проверка фактически оптимального варианта принятых мероприятий по снижению себестоимости продукции;
- качество – снижение себестоимости не должно повлиять на снижение качества продукции как одного из важнейших показателей конкурентоспособности продукции [10].

Таким образом, предложенная модель обеспечивает комплексный подход и способствует снижению себестоимости продукции и соответственно повышает конкурентоспособность за счет снижения издержек на ее производство и сбыт.

#### Литература

1. Воронов А. А. Формы и методы нецелевой конкуренции в современных условиях хозяйствования // Маркетинг. 2011. № 3. С. 17-21.
2. Горина А. П. Инструменты и методы менеджмента, используемые при формировании стра-

тегии повышения конкурентоспособности промышленного предприятия // Региональная экономика: теория и практика. 2009. № 19. С. 12-21.

3. Данилов И. П. Конкурентоспособность регионов России: теоретические основы и методология. М.: Канон+, 2012.

4. Жариков Р. В. Инновационное обеспечение управления качеством машиностроительной продукции: теория, методология, практика: автореф. дис. ... д-ра экон. наук. Тамбов: ТГТУ, 2011.

5. Захаров А. Н. Экономическая сущность и механизмы повышения конкурентоспособности предприятия // Внешнеэкономический бюллетень. 2011. № 3. С. 3-6.

6. Портер М. Э. Конкуренция. М.: Издательский дом Вильямс, 2005.

7. Просветов Г. И. Конкуренция: задачи и решения: учеб.-практ. пособие. М.: Альфа-Пресс, 2011.

8. Селевич Т. С. Пути решения совместимости оценок реальной и потенциальной конкурентоспособности // Региональная экономика: теория и практика. 2005. № 9. С. 8-13.

9. Ткачук А. В. Методы оценки уровня конкуренции в отраслях естественных монополий, подвергшихся реформированию // Экономические науки. 2010. № 1. С. 183-189.

10. Царев В. В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций): учебник. М.: Юнити, 2012.

#### References

1. Voronov A. A. Formy i metody netsselevoj konkurentsii v sovremennykh usloviyakh khozyajstvovaniya [Forms and methods of the inappropriate competition in modern conditions of managing] // Marketing. 2011. № 3. S. 17-21.

2. Gorina A. P. Instrumenty i metody menedzhmenta, ispol'zuemye pri formirovanii strategii povysheniya konkurentosposobnosti promyshlennogo predpriyatiya

[The tools and methods of management used when forming strategy of increase of competitiveness of the industrial enterprise] // Regional'naya ekonomika: teoriya i praktika. 2009. № 19. S. 12-21.

3. Danilov I. P. Konkurentosposobnost' regionov Rossii: teoreticheskiye osnovy i metodologiya [Competitiveness of regions of Russia: theoretical bases and methodology]. M.: Kanon+, 2012.

4. Zharikov R. V. Innovatsionnoye obespecheniye upravleniya kachestvom mashinostroitel'noj produktsii: teoriya, metodologiya, praktika [Innovative ensuring quality management of machine-building production: theory, methodology, practice]: avtoref. dis. ... d-ra ekon. nauk. Tambov: TGTU, 2011.

5. Zakharov A. N. Ekonomicheskaya sushchnost' i mekhanizmy povysheniya konkurentosposobnosti predpriyatiya [Economic essence and mechanisms of increase of competitiveness of the enterprise] // Vneshneekonomicheskij byulleten'. 2011. № 3. S. 3-6.

6. Porter M. E. Konkurentsia [Competition]. M.: Izdatel'skiy dom Vil'yams, 2005.

7. Prosvetov G. I. Konkurentsia: zadachi i resheniya: ucheb.-prakt. posobiye [Competition: tasks and decisions: study and practical guide]. M.: Al'fa-Press, 2011.

8. Selevich T. S. Puti resheniya sovместimosti otsenok real'noj i potentsial'noj konkurentosposobnosti [Solutions of compatibility of estimates of real and potential competitiveness] // Regional'naya ekonomika: teoriya i praktika. 2005. № 9. S. 8-13.

9. Tkachuk A. V. Metody otsenki urovnya konkurentsii v otraslyakh estestvennykh monopolij, podvergshikhsya reformirovaniyu [Competition level assessment methods in branches of the natural monopolies which have undergone reforming] // Ekonomicheskiye nauki. 2010. № 1. S. 183-189.

10. Tsarev V. V. Otsenka konkurentosposobnosti predpriyatij (organizatsij): uchebnik [Assessment of competitiveness of the enterprises (organizations): textbook]. M.: Yuniti, 2012.

\* \* \*

### INCREASE OF COMPETITIVENESS OF PRODUCTION DUE TO DECREASE IN COSTS FOR ITS PRODUCTION AND SALE

KIRSANOVA DARYA ALEKSANDROVNA

Tambov State Technical University,  
Tambov, the Russian Federation, e-mail: elisa24@mail.ru

ZHARIKOV VICTOR DANILOVICH

Tambov State Technical University,  
Tambov, the Russian Federation, e-mail: zharikov1941@mail.ru

Authors offered the model of increase of competitiveness of production due to decrease in costs for production and sale including tasks, principles, functions and methods of decrease in product cost. The main criteria of competitiveness according to Porter are expenses and differentiation (variety) of production. In authors' opinion, an integrated indicator, along with specified, is quality of production. In the offered model the tasks are: organization of the managing director of system, standard legal support, staffing, financial and economic, program and methodical, material, social security, formation of motivation. According to authors the principles of management of

decrease in costs of production are: systemacity, complexity, hierarchy, technological effectiveness, efficiency, continuity, dynamism, advancing nature of management, adaptability, flexibility, optimality. The functions of management are: motivational and target which forms the initial basis for forecasting and planning of activity, defines organizational forms, ways, levers for execution of the made decisions; information and analytical which represents collecting, processing, the analysis and assessment of information for increase of efficiency of activity; planned and predictive – an organizational basis of management and the most important stage of an administrative cycle; organizational and performing which represents the formation of the managing director and the operated system, communications and the relations between them providing performance of objectives; control and estimated which is the most important function of management urged to give constantly information on the valid condition of case on implementation of decisions; regulatory and correctional which can be a kind of activity by introduction of amendments by means of operational ways, means and influences in management of system of decrease in expenses for its maintenance at the programmed level. Treat methods of management of decrease in expenses: target-costing, kaizen-costing, cost-killing. Criteria and indicators of an assessment are: result of introspection, competitiveness, efficiency, optimality, quality, profitability. Conclusions: the offered model will allow to find constantly reserves on decrease in costs for production and sales of products and to provide its competitiveness throughout all life cycle.

*Key words:* competitiveness, decrease in expenses, optimality, profitability