

A.A. Fomin

SUBSTANTIATION OF CHOICE OF STRATEGY AT PRODUCT LIFE CYCLE STAGES

Alexander Fomin – assistant, the Department of Economics and Management of Enterprises and Production Complexes, St. Petersburg State University of Economics, St. Petersburg; **e-mail: fomass@rambler.ru.**

We prove the possibility to apply the modern system of managing the production cost in accordance with product life cycle stages and determine the advantages of production cost management systems to increase the effectiveness of the production as a whole. We consider the product life cycle, reveal the main strategies of an economic entity and substantiate the choice of strategies at various stages of product life cycle.

Keywords: product life cycle; systems of management accounting; production cost; Target Costing; Standard Costing; Kaizen Costing.

А.А. Фомин

ОБОСНОВАНИЕ ВЫБОРА СТРАТЕГИЙ НА ЭТАПАХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ПРОДУКТА

Александр Александрович Фомин – ассистент кафедры экономики и управления предприятиями и производственными комплексами Санкт-Петербургского государственного экономического университета, г. Санкт-Петербург; **e-mail: fomass@rambler.ru.**

В статье обосновывается возможность применения современных систем управления себестоимостью продукции в соответствии с этапами жизненного цикла, определены преимущества систем управления себестоимостью в целях повышения эффективности производства в целом. Автором рассмотрен жизненный цикл продукта, товара, выявлены основные стратегии хозяйствующего субъекта и проведено обоснование выбора стратегий на этапах жизненного цикла продукта.

Ключевые слова: жизненный цикл продукции; системы управленческого учета; себестоимость продукции; Target Costing; Standard Costing; Kaizen Costing.

Время зарождения экономических циклов, которые известны также под названием волн, относится к началу XIX в., когда Н.Д. Кондратьев впервые упоминает о них в докладе «Большие циклы конъюнктуры», делая вывод о том, что волнообразные движения представляют собой процесс отклонения от состояния равновесия, к которому стремится капиталистическая экономика. Равновесие можно классифицировать (согласно исследованиям Н.Д. Кондратьева) следующим образом:

- первый вид – равновесие «первого порядка», существующее между рыноч-

ным спросом и предложением, где, между тем, могут быть краткосрочные отклонения длительностью 3–3,5 года, приходящиеся на циклы товарных запасов;

- второй вид – равновесие «второго порядка», когда наличествует процесс межотраслевого перелива капитала, поскольку происходит формирование цен в процессе производства продукта и активное вложение финансовых средств в основной капитал (отклонения могут быть средней продолжительности);

- третий вид – равновесие «третьего порядка», в основном касающееся «основных капитальных благ», при этом за-

пасы «основных капитальных благ» должны находиться, по утверждению Н.Д. Кондратьева, в равновесии со всеми так называемыми факторами производства, которые являются определяющими и должны соответствовать отраслевой структуре производства, сырьевой базе и источникам энергии и ценам на них, уровню занятости населения, уровню развития общественных институтов и ряду других параметров.

Как известно, жизненный цикл имеет этапы, последовательность которых постоянна, но при этом динамика наступления каждого этапа и продолжительность изменений в течение этапа носят вероятностный характер. Поскольку в общем случае жизненный цикл отражает закон перехода количества в качество, когда следующий за предыдущим параметры цикла проходят процессы своего развития и достигают максимума концентрации – наступает момент качественного изменения. Основу развития и составляет новое качество, которое имеет место при смене цикла.

В рамках задач, поставленных нами в статье, нам представляется необходимым истолковать такие взаимоопределяющие категории, как жизненный цикл товара и жизненный цикл продукта. Согласно определению Т. Левита, данному им в 1965 г., жизненный цикл товара представляет

собой последовательность стадий, или этапов – зарождение, выведение (выход) товара на рынок, рост (подъем, стабилизация), насыщение рынка, спад или уход с рынка.

Жизненный цикл товара – это время его пребывания на рынке, начиная с момента его появления до снятия с производства, при этом срок пребывания товара на рынке ограничен, хотя и не предсказуем (в некоторых случаях), как, например, кока-кола, появившаяся в 1886 году. Кроме того, между отдельными фазами или стадиями просматривается определенная последовательность, и, наконец, каждая стадия требует понимания ее специфических черт, дабы вовремя предпринять соответствующие действия или набор действий (стратегий) с целью удержания товара на рынке и продления потребительского спроса на него.

Продукт становится товаром в том случае, когда он представляется рынку, тем не менее, его появление сопровождается определенной организационной подготовкой, не всегда разработкой, как инновационных товаров (разработкой может быть освоение технологии его производства, выпуска новых модификаций и ряд других). В этом случае мы имеем дело с жизненным циклом продуктов (см. рис. 1).

Не вдаваясь в описание характери-

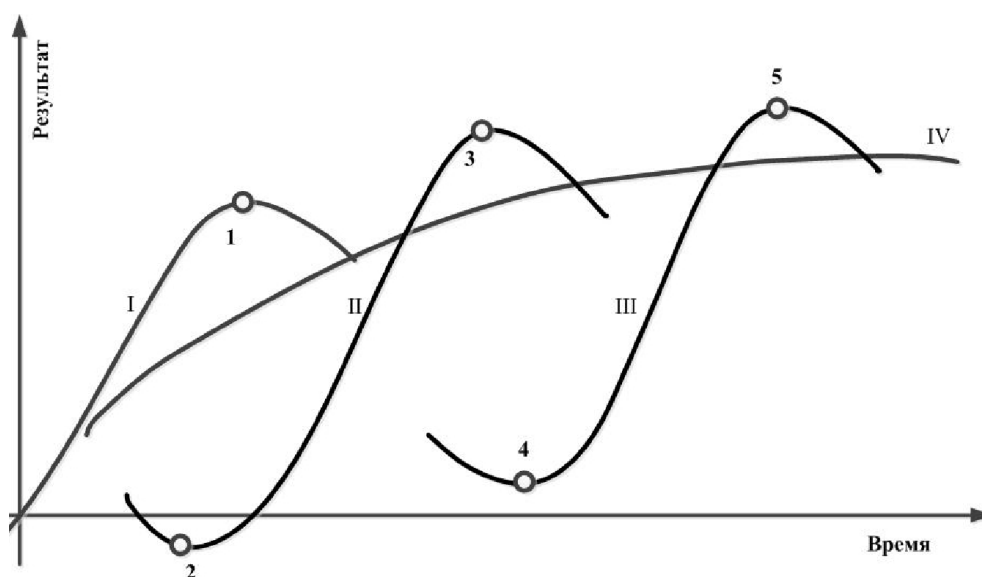


Рис. 1. Схема жизненных циклов товара хозяйствующего субъекта

I, II, III – линии жизненного цикла товара; 1, 3, 5 – пределы, точки выхода товара на рынок; 2, 4 – пределы, точки ухода товара с рынка; IV – линия жизненного цикла хозяйствующего субъекта

ки каждого этапа жизненного цикла товара, которые хорошо известны, отметим, что, управляя его жизненным циклом, хозяйствующий субъект непременно сталкивается с необходимостью принятия управленческих решений по такому перечню проблем, как:

- сокращение продолжительности этапов или стадий жизненного цикла;
- разработка новых продуктов в условиях сложившегося технического уровня производства (состояние внутренней среды) и выведение их на рынок;
- поддержание спроса на продукт на каждом этапе и его стимулирование;
- анализ состояния рынка на каждом этапе жизненного цикла;
- исследование степени лояльности продуктам и ряд других.

Предсказать (в силу воздействия множества, как внешних, так и внутренних факторов) продолжительность каждого этапа и, тем более время пребывания товара на рынке не всегда возможно. Как известно, есть товары, которые производятся (даже не видоизменяясь) в течение многих, иногда более сотни лет, как, например, Coca-Cola, но, в большинстве случаев – жизненный цикл – это некий законченный период времени пребывания товара на рынке, финалом которого является полный удовлетворенный спрос на него.

Для хозяйствующего субъекта важно понимать, каким должен быть объем производства того или иного товара (для противодействия конкурентам или с целью удержания некоторой занимаемой доли на рынке) и в течение какого срока необходимо поддерживать этот объем. Как правило, у хозяйствующего субъекта имеется не один вид продукции, который выводится на рынок и для того, чтобы не проиграть в конкурентной борьбе, важно понять, а лучше – научиться управлять жизненным циклом в части так называемых технологических разрывов, когда наступает период ухода с рынка предыдущего товара и вывод последующего. Другими словами, необходимо, с одной стороны, проанализировать параметры товара, ко-

торые соответствуют спросу потребителей, с другой, – спрогнозировать, как долго этот период может продолжаться, поскольку эти важные параметры могут стать для хозяйствующего субъекта условной константой для разработки новых или модифицированных продуктов, а, кроме того, овладеть набором экономических инструментов, позволяющих принимать обоснованные управленческие решения. Разработка новых продуктов, как правило, сопровождается их удорожанием, что ведет к потере спроса на него, равно как и потере определенного количества потребителей. В такой ситуации у хозяйствующих субъектов имеется ряд возможностей, применяя которые можно предотвратить такие ситуации.

В последнее десятилетие XX века под давлением внешних факторов, таких как глобальная конкуренция, развитие информационных технологий, до известной степени изменение характера производства, возрастающие потребности потребителей и необходимость им соответствовать возник новый метод управленческого учета под названием Cost Management, состоящий из трех систем учета: Strategic Cost Analysis (SCA – стратегический анализ затрат), Target Costing (TC), Activity Based Costing (ABC) [4]. Согласно SCA, именно на предприятии создается цепочка образования потребительской стоимости товара, в которой звенья цепочки – это ресурсы, потребляемые в процессе производства – с одной стороны и технологический процесс (то есть последовательность операций) создания продукции – с другой.

Неслучайно, что такая система учета имеет своей целью определить себестоимость продукции исходя из целей маркетинга, поскольку исходит из посыла определения конкурентной цены и, как следствие, емкости рынка, дабы вовремя предпринять необходимые действия в противовес традиционной системе управленческого учета. Стратегический анализ затрат служит тем мощным инструментом образования себестоимости, которая не должна превышать целевую, но быть в то

же время реальным отражением затрат. За счет этого хозяйствующие субъекты могут достигать ценного лидерства при соответствующем качестве продукции (не ниже, чем у конкурентов), но при этом снижать затраты. Снижение затрат может быть достигнуто на этапе, например, НИОКР (в случае с инновационными продуктами или внедрении новых технологий), оптимизации затрат на различных этапах жизненного цикла (за счет экономии на рекламе), разработке дизайна в соответствии с запросами потребителей и ряде других операций.

Стратегический анализ затрат предоставляет хозяйствующему субъекту возможность выбора стратегии в зависимости от того, в какой степени он освоил приемы управления цепочкой образования стоимости, и тем самым имеет преимущество по сравнению с конкурентами. Еще одним преимуществом такого подхода является возможность определения сегмента потребителей, когда можно варьировать потребительской стоимостью без ущерба – снижать затраты либо повышать стоимость (в случае высокого уровня спроса, например, на рынке предметов роскоши).

Звеньями цепочки образования стоимости выступают бизнес-процессы, собственно затраты на них (упаковка продукции, транспортировка, складирование, материально-технические закупки сырья и т.п.) – это, как определяют их М.М. Глазов и С.Ю. Черникова [2. С. 74], кост-драйверы, при этом их необходимо выделять отдельно. Кост-драйверы выступают в структурном и операционном виде, первые соответствуют общей экономической политике хозяйствующего субъекта и могут выбираться по таким критериям, как: политика маркетинга, наличие и объемы НИОКР, инвестиционная способность, ассортиментная политика и, наконец, накопленный опыт производственной деятельности хозяйствующего субъекта.

К операционным кост-драйверам могут быть отнесены: уровень загрузки своих производственных мощностей и эффективность их использования, уровень вовлеченности персонала хозяйствующего

субъекта в реализацию целей, наличие сертифицированной системы менеджмента качества – TQM, налаженные партнерские связи с поставщиками, уровень лояльности потребителей к продукции предприятия, деловая репутация.

Еще одним преимуществом стратегического анализа затрат является возможность создания устойчивого конкурентного преимущества, поскольку его применение предоставляет возможность определить «слабое звено» в цепочке образования потребительской стоимости, и, тем самым, варьировать ею, стоимостью на различных этапах жизненного цикла продукции, увеличивая или снижая стоимость без ущерба снижения качества продукции и возможностью отстраиваться от конкурентов. Определение «слабого звена» – это еще и информация для принятия правильных управленческих и стратегических решений в целях, например, оценки затрат на изменение потребительских предпочтений (то есть создание новых видов изделий или обновление существующих), оценки затрат на создание барьеров для проникновения конкурентов на рынок и, как следствие, создания экономической устойчивости хозяйствующего субъекта в целом.

Второй составляющей метода управленческого учета Cost Management является Target Costing (TC), впервые внедренная в корпорации Toyota (1965 г.), а затем и в других автомобильных и радиоэлектронных корпорациях Японии и получившая впоследствии распространение в США и ряде других стран. Данная система учета примечательна тем, что с ее помощью имеется возможность определять издержки на ранних стадиях жизненного цикла продукции, а именно на стадии проектирования, поскольку разработчики «работают» с себестоимостью продукции, предварительно рассчитав цену реализации и желая получить ту цену на «выходе», которая будет адекватно воспринята потребителем и определяемую, естественно, на основе маркетингового анализа, при этом учитывается необходимая норма прибыли для самого производителя. При этом подходе на всем процес-

се создания нового продукта происходит сопоставление заданной себестоимости с рассчитываемой (а это приходится делать, дабы не выйти за установленные рамки), и этот процесс продолжается до тех пор, пока не будет создан образец, соответствующий всем заданным параметрам: инновационный, но в тоже время соответствующий установленной себестоимости. Таким образом, Target Costing отличается от других подходов такие признаки, как: наличие постоянного маркетингового анализа, во главу угла при этом ставятся требования потребителя к качеству и срокам изготовления, постоянное совершенствование своей продукции, не выходящее за установленные пределы сметы расходов на нее и соответствующее тем финансовым результатам, которые устанавливаются менеджментом хозяйствующего субъекта, и, наконец, главное – это мониторинг себестоимости продукта на протяжении всего жизненного цикла. В перечне явных преимуществ использования системы Target Costing можно выделить такие, как приоритет реализации потребностей потребителей, когда маркетинговые исследования рынка и учет внешних факторов позволяют иметь некоторую свободу действий – с одной стороны, и максимальный контроль себестоимости продукции согласно заданной величине – с другой, не «ущемляя» при этом производителей; максимальное сочетание системы Target Costing с другими системами учета: бюджетированием, учетом затрат по центрам финансовой ответственности, стратегиями ценообразования, что дает возможность внедрения данной системы не нанося ущерб уже функционирующим на предприятии; на всех уровнях следование данной системе является стимулом мотивации персонала при условии понимания роли последнего в достижении заданных долгосрочных целей.

Несмотря на явные преимущества Target Costing в других экономиках, в России эта система приживается достаточно трудно: имеются немногочисленные примеры ее применения – это предприятия агропромышленного комплекса, в автомобильной промышленности – ОАО

«КАМАЗ» за счет применения вышеупомянутой системы увеличило прибыль на 5% в линейке автомобилей вместимостью 14–40 т.

Кайзен-костинг – представляет собой еще одну систему управления затратами, разработанную в Японии, направленную на решение задач по снижению себестоимости продукции, но на стадии производства, хотя мы и уже упоминали таргет-костинг в этой функции. Кайзен-костинг позволяет снизить затраты на производство путем таких направлений деятельности, как решение задач по снижению себестоимости в соответствии с поставленной перед персоналом задачей, эта система сродни японской философии, когда весь коллектив сотрудников вовлечен и подчинен одной идее – изготовлению качественного продукта по заранее рассчитанной цене и планомерно каждодневно работает над ее решением, выполняя свой объем работ точно в срок и с высоким качеством.

Что касается системы Standard Costing, то ее назначение состоит в планировании затрат и контроле за ними, когда затраты носят нормативный характер, а не фактический, и расчет предстоящих затрат определяется исходя из уже произведенных с запланированным процентом снижения на основе ряда мероприятий. Практика применения системы Standard Costing подтверждает ее универсальность, поскольку особенность ее состоит в независимости от условий производства, поскольку ни организационные особенности, ни технологические не оказывают сколь-нибудь существенного влияния на ее применение. Система Standard Costing способствует решению таких задач производства, как определение фактической себестоимости единицы продукции и всего объема в целом на основе предварительно созданной системы рационального норматива затрат; учет изменения затрат по центрам ответственности и определение влияния отклонений от заданных нормативов; диагностика непроизводительных расходов сырья и материалов на изготовление продукции и ряд других. На основе ее использования у хозяйствующего субъ-

екта формируется база данных о производственных затратах, что, с одной стороны, является основой формирования нормативной документации в части планирования затрат на основе достоверных (фактических, оперативных) данных, а с другой, – способствует во многом формированию его обоснованной технико-экономической политики.

Не вдаваясь в описание норм и нормативов, отметим лишь, что система Standard Costing не может изменить технологический процесс на производстве, но может принести существенный вклад в организацию производственного процесса на основе отлаженного оперативного учета отклонения от норм, что и является существенным для выработки мероприятий по снижению себестоимости продукции.

За рамками данной статьи остались другие системы управления себестоимостью, но выбор пал именно на рассматриваемые нами, поскольку эти системы, по нашему мнению наиболее соответствуют задачам, которые могут возникнуть у хозяйствующих субъектов на протяжении жизненного цикла продуктов.

Так, система Target Costing, преобразуя сложившуюся формулу ценообразования, когда во главу угла ставится не цена и прибыль, а себестоимость, и появляется возможность еще на стадии проектирования определить будущую цену реализации, не выходя за рамки цены спроса на продукт, предоставляет хозяйствующему субъекту вполне ощутимые преференции для получения конкурентного преимущества. Условием применения данной сис-

темы выступает вовлеченность в процесс «работы» над себестоимостью всего персонала, поскольку охватывается весь процесс создания продукта, и каждый нюанс его должен соотносится с заданной себестоимостью, что, конечно, может «тормозить» применения новых материалов или технологий, удорожающих продукт или могущих привести к ситуации поиска новых подходов, и тогда будет потеряно время выхода его на рынок и средства на разработку, но в тоже время такая «работа» с себестоимостью нацелена на удержание ее в рамках заданной величины (см. рис. 2).

Важно при этом, чтобы себестоимость не довлела над разработчиками продукции, а мотивировала их на поиск новых нетрадиционных (инновационных) подходов в применении технологий или материалов, но это уже вопросы организации подобной деятельности.

Системы Target Costing, Standard Costing и Кайзен-костинг при условии их применения в совокупности позволяют хозяйствующему субъекту оперативно принимать обоснованные управленческие решения в части изменения себестоимости без существенных потерь прибыли на этапах жизненного цикла продукции, заниматься инвестированием в новые технологии и продукты, применять инновационные решения в рамках, ограниченных заданной себестоимостью, являясь инструментами развития хозяйствующего субъекта и условием его долговременного пребывания на рынке.

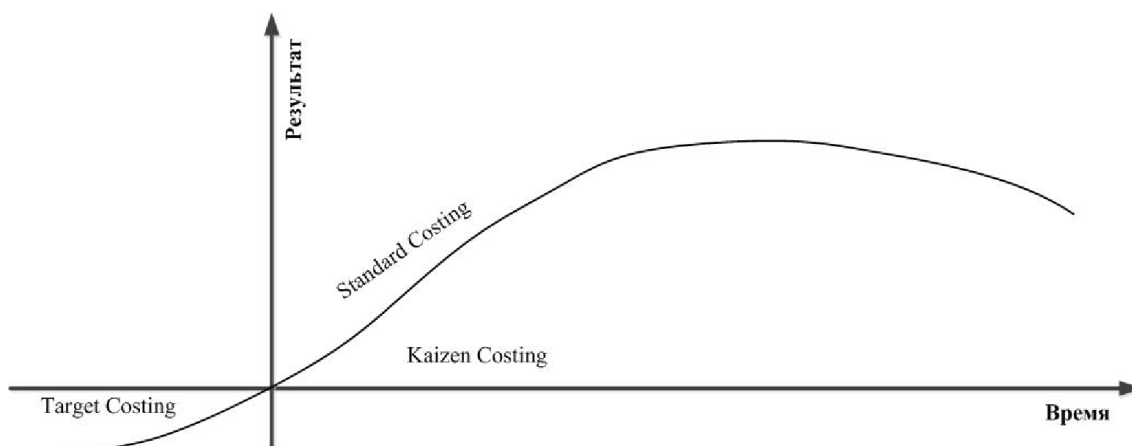


Рис. 2. Применение систем управления затратами на этапах жизненного цикла продукта

ЛИТЕРАТУРА

1. *Владыцев Н.В.* Экономические аспекты формирования концептуальных основ управления затратами // *Экономический анализ: теория и практика.* 2008. № 14 (119). С. 23–24.

2. *Глазов М.М., Черникова С.Ю.* Управление затратами: новые подходы: монография. СПб.: Изд-во РГГМУ, 2009. 169 с.

3. *Коновалова Г.И.* Управление затра-

тами по критерию себестоимости // *Менеджмент в России и за рубежом.* 2010. № 2. С. 77–79.

4. *Imai M.* Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success // MacGraw-Hill. New York, 1986. P. 57.

5. Kaizen Costing and Value Analysis, IFS White Paper, October, 2001.

6. *Porter M.* Competitive strategy, Free Press, New York, 1980.