

Ботобеков А.Б.

**ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ПРОДУКТА И АНАЛИЗ ЦЕПОЧКИ ЦЕННОСТИ И ИХ
ВЛИЯНИЕ НА УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ СИСТЕМЫ УЧЕТА**

A.B. Botobekov

**PRODUCT LIFE CYCLE AND VALUE CHAIN ANALYSIS
AND THEIR AFFECT ON ADMINISTRATIVE RECORD
KEEPING SYSTEM**

УДК: 643:332.338

В статье рассматриваются цикл жизни продукта и анализ ее ценности, а также их влияние на управленческие системы учета.

The article reviews product life cycle and its value chain analysis, and also their affect on administrative record keeping system.

За последние два десятилетия многие организации, занятые как в производственных отраслях, так и в сфере услуг, столкнулись с драматическими изменениями условий. Снижение объема государственного регулирования в сочетании с интенсивной конкуренцией со стороны иностранных компаний привело к тому, что теперь многим структурам бизнеса приходится действовать в условиях глобального рынка, на котором соперничество очень острое. В то же время наблюдается значительное сокращение циклов жизни многих видов продукции, что объясняется появлением все новых технологических инноваций и необходимостью удовлетворения все более разнообразных потребительских запросов. Чтобы успешно действовать в столь сложных условиях, компании на первое место в списке приоритетов своей деятельности ставят удовлетворение потребителей, для чего осуществляют соответствующие адаптации новых менеджерских подходов, изменяют производственные системы и активно инвестируют в новые технологии. Эти и им подобные перемены оказывают значительное влияние на все системы управленческого учета. В этих условиях необходимо получить подобные знания о важнейших изменениях, которые происходят, а той среде, в которой функционирует бизнес.

Конкурентным оружием, позволяющим организациям соперничать на современных глобальных рынках, может стать модернизация производства. Чтобы эффективно противодействовать соперникам, компании должны быть готовы выпускать новые виды продукции высокого качества при низких затратах, а также обеспечивать потребителей первоклассным обслуживанием. В то же самое время, они должны обладать достаточной гибкостью, чтобы справляться со все более короткими циклами жизни продуктов, с запросами на все большее разнообразное ассортимента, поступающими от все более отличаю-

щихся друг от друга потребителей, и быть готовыми ко все более острому международному соперничеству. Производственные компании мирового класса ответили на эти вызовы заменой традиционных систем выпуска продукции системами типа "точно в срок" и инвестициями в современные производственные технологии (СПТ).

Практически все типы организаций обслуживающего типа также столкнулись с крупными изменениями в конкурентной среде. У обслуживающих организаций возникла потребность сфокусировать свое внимание на управлении затратами и разработке информационных систем для управленческого учета, которые позволили бы им лучше понимать свою базу затрат и выявлять источники рентабельности для своей продукции, а также для своих потреби гелей в своих рынках. Многие организации обслуживания только недавно действительно обратили внимание на управленческий учет.

Цикл жизни продукта – это период времени от первоначальных затрат на исследования в разработки до того момента, когда интерес потребителей к данному продукту исчезает. Опоздание на рынок, выход на него после конкурентов могут негативно повлиять на рентабельность предложенного продукта. Следовательно, чтобы успешно конкурировать на рынке, компании должны уметь эффективно управлять своими затратами на этапе проектирования, иметь возможности адаптироваться к новым, различным в изменяющимся потребительским запросам и сокращать время выхода на рынок с новыми или модифицированными продуктами. Для того чтобы конкурировать в современных конкурентных условиях, компаниям приходится становиться более ориентированными на потребителя и считать удовлетворение потребителя своим базовым приоритетом. Сейчас потребители требуют все более высокий уровень обслуживания по показателям затрат, качества, надежности, своевременности доставки и выбора новых продуктов. Так как потребители будут покупать продукцию с самой низкой ценой, при одинаковых остальных параметрах, то обеспечение низких издержек и эффективности затрат позволяет организации получить сильное конкурентное преимущество. При этом, ошибки из-за решений, принятых на основе неправильной информации о затратах, становятся

все более вероятными и все более дорогими. Эти изменения заставили многие компании более внимательно относиться определять затраты на выпуск продукции, выявлять виды деятельности, приводящие к убыткам, к необходимости совершенствования своих систем калькуляции затрат. Чтобы они позволяли получать более точную информацию о расходах, на основании которой можно и анализировать прибыль от отдельных видов продукции, торговых точек, потребителей и рынков. Помимо требования Продуктов с низкими затратами потребители все чаще хотят получать товары и услуги высокого качества. Большинство компаний отвечают на это требование. Прибегая к комплексному управлению качеством (total quality management— TQM). Цель его — обеспечить удовлетворение потребителей. TQM — это термин, используемый для описания ситуации, в которой все виды функции бизнеса включаются в процесс непрерывного повышения качества, TQM вырос от первоначальной концентрации на статистическом мониторинге производственных процессов до процесса, ориентированного на потребителя в виде непрерывных усовершенствований, сущностью которого является своевременная доставка продуктов и услуг постоянно высокого качества.

В конце концов, компании что дешевле выпускать продукцию должного качества с первого раза, чем тратить дополнительные ресурсы на изготовление нестандартных Предметов, которые приходится проверять, переделывать, получать в виде возврата от потребителей или отправлять в утиль другими словами, сущностью TQM являются разработка и наращивание качества вместо попыток его инспектирования и доведения до заданных стандартов в ходе ремонта. Кроме того, сущность TQM связана также и с созданием нового спроса на функцию управленческого учета позволяющую расширить границы его применения за счет вовлечения в измерение и оценивание качества продукции и услуг всех участников производственного процесса.

Организации также стараются повысить степень удовлетворения потребителей, более оперативно реагируя на появляющиеся запросы, обеспечивая 100%-ную своевременную доставку и сокращая время, необходимое для разработки новых продуктов и запуска их на рынок. Из-за этого управленческие бухгалтерские системы начали уделять больше внимания показателям, связанным со временем, которые сейчас становятся важными переменными с точки зрения конкурентоспособности. Один из показателей, которому управленческие системы учета уделяют все больше внимания, — время цикла изготовления, под которым понимается продолжительность времени от начала до завершения изготовления продукта или услуги. Оно включает сумму времени, необходимого для Непосредственного

производства продукции (времени обработки), времени перемещения, времени ожидания и времени инспектирования (проверки). Ценность продукту добавляется только во время его обработки, а остальные виды деятельности являются в этом отношении не добавляющими ценности в том смысле, что их можно сокращать или вообще от них избавляться без снижения ценности продукта для потребителя. Таким образом, организации должны фокусировать свое внимание на сокращении цикла времени за счет уменьшения продолжительности времени, отводимого, но каждый вид деятельности. В этом процессе важную роль играет менеджерская учетная система. Так как она позволяет выявлять и сообщать о продолжительности времени, затрачиваемого на виды деятельности, которые добавляют ценность и которые этого не делают.

Одним из ключевых факторов успеха являются инновации. Чтобы добиться теперь успеха компании должны разрабатывать устойчивый поток новых видов продуктов и услуг и иметь возможность адаптироваться к изменяющимся потребительским запросам. Показатели гибкости включают общее время выхода на рынок с новыми продуктами, продолжительность цикла разработки и способность быстро менять ассортимент продукции. Показатели инновационности включают оценивание ключевых характеристик новых видов продуктов по сравнению с теми, которые предлагают соперники, скорость и получение обратной связи о степени удовлетворения потребителей за счет новых свойств и характеристик и вновь предложенных продуктов, а также число новых продуктов, запущенных на рынок, в время которое для этого потребовалось. Чтобы успешно конкурировать, компании должны стремиться к непрерывным улучшениям, а это - непрерывающийся поиск способов снижения затрат, сокращения отходов и повышения качества и показателей видов деятельности, которые приводят к возрастанию потребительской ценности или степени удовлетворения.

В качестве механизма для достижения непрерывных улучшений все активнее многими компаниями используется такой прием, как применение сравнительной базы. Он представляет собой постоянный процесс измерения продукции в услуг компании, а также видов ее деятельности в сравнения получаемых результатов с лучшими аналогичными показателями других организаций, которые могут быть по отношению к компании, как внутренними структурами, так и внешними. Цель этого приема понять, как процессы в виды деятельности могут быть улучшены. Таким образом, этот подход представляет собой идеальный способ движения вперед в достижения все более высоких конкурентных стандартов.

Сотрудники стали получать большой объем информации, позволяющий им осуществлять не-

прерывные улучшения тех процессов, которыми они непосредственно занимаются. наделение сотрудников более широкими полномочиями помогает быстрее реагировать на запроса потребителей, повышать гибкость процессов, сокращать продолжительность некоторых составляющих временных циклов. В целом такой подход способствует созданию в организации более здоровой атмосферы. Таким образом, современный управленческий учет отходит от традиционного построения, при котором информация в первую очередь предоставлялась менеджерам для отслеживания работы сотрудников. Сейчас все больше информации поступает непосредственно сотрудникам, чтобы наделить их более широким объемом полномочий, позволяющим осуществлять постоянные улучшения тех видов деятельности, которыми они занимаются.

В наши дни повышенное внимание также уделяется анализу ценности как средству повышения степени удовлетворения потребителей и более эффективного, управления затратами. Это взаимосвязанный набор видов деятельности, в ходе которых создается ценность, начиная от базовых источников исходных материалов для поставщиков компонентов и далее до конечного продукта или услуги, предоставляемых потребителю. Координирование отдельных составляющих цепочки ценности в единый и согласованный процесс создает условия для повышения степени удовлетворения потребителей, особенно с точки зрения эффективности затрат, качества и поставок. Также удобно рассматривать цепочку ценности и глазами потребителей, при ЭТОМ каждое ее звено может быть представлено как заказчик для предыдущего звена. Если каждое звено в цепочке ценности спроектировано так, что оно удовлетворяет запросы промежуточных потребителей, то и удовлетворение конечного потребителя в этом случае будет обеспечено. Более того, при рассмотрении каждого звена в цепочке ценности как связи между соседними поставщиком и заказчиком, мнение заказчиков может быть использовано как полезная обратная связь, необходимая для оценки качества услуг, предоставляемых поставщиком. В этом случае легче выявлять возможности для совершенствования видов деятельности по цепочке ценности в целом.

И, наконец, существует один аспект потребительского удовлетворения, а именно социальная ответственность, или корпоративная этика. В наши дни потребители больше не удовлетворены только тем, если компании в своей деятельности просто соответствуют требованиям права и занимаются только своим делом. Они ожидают, что менеджеры компании будут активными людьми и в общественной жизни. Сейчас акционеры компании ставят в списке своих приоритетов социальную ответственность, безопасность производства, вопросы экологического характера, а

также корпоративную этику на первые позиции. Отвечая на эти новые потребности, многие компании принимают у себя кодексы этического поведения, которые становятся важнейшей составляющей их корпоративной культуры. Кроме того, профессиональные бухгалтерские организации играют важную роль в продвижении высоких стандартов этического поведения своих членов.

Все изменения в среде действия бизнеса оказывают на управленческие системы учета сильное влияние. В последнее время большинство организаций столкнулось с изменением структуры затрат, при котором наблюдается рост издержек, напрямую не связанных с изменениями в объеме выпускаемой продукции, и поэтому точно проследить такие затраты до конкретных продуктов или услуг трудно. Эти изменения в структуре затрат привели к необходимости организациям пересмотреть существовавшие у них управленческие системы учета и проанализировать возможности внедрения новых систем, которые появились в конце 80-х и в начале 90-х годов. Специалисты отмечают, что в современной глобальной конкурентной среде компании все активнее соревнуются по таким параметрам, как качество товаров или услуг, своевременность их доставки, надежность, объем послепродажного обслуживания и степень удовлетворения потребителей. До недавнего времени управленческие системы учета не сообщали сведений по указанным переменным, несмотря на тот факт, что с точки зрения обеспечения конкурентоспособности они являются ключевыми. Традиционные управленческие системы учета главным образом фокусируются на финансовых показателях. Однако в ответ на изменяющуюся среду управленческие системы учета начинают уделять гораздо большее внимание сбору и учету нефинансовых количественных и качественных сведений по тем базовым параметрам, которые необходимы для того, чтобы конкурировать на рынке более эффективно, и которые используются для поддержки стратегии организации. Фактически уже произошел переход от подхода к финансовым показателям как основе управленческой системы учета к их восприятию как части более широкого набора базовых параметров.

Задача организационной работы создание структур, внутри которых будут осуществляться деятельность, направленная на достижение намеченных целей, а также распределение обязанностей между исполнителями. Кроме того, организационные принципы требуют четкого определения обязанностей менеджера и границ сферы компетенции. Неотъемлемой частью организационного процесса является также подразделение фирмы на группы, отделы, секции, отделения и т.д. Создание таких подразделений позволяет систематизировать возникающие задачи организационного характера таким образом, чтобы

обеспечить оптимальные условия для управления ходом их решения со стороны руководства. При этом, необходима четкая координация действий, направленных на решение этих задач, для достижения компанией поставленных целей с наибольшей эффективностью. Соподчиненные определенным образом различные организационные единицы образуют иерархическую лестницу с соответствующей системой обмена информацией (коммуникациями), позволяющей доводить команды и инструкции до подчиненных и передавать информацию об их исполнении на верхние эшелоны управления.

Важным инструментом эффективных коммуникаций является стимулирование. Стимулиро-

вание (мотивация) – это целенаправленное воздействие на сознание людей, участников производственного процесса, которое помогает им уяснить цели и задачи, стоящие перед организацией, и принять правильные решения для их выполнения. При этом акцент делается на создание в сознании человека мотива, побуждающего к реализации этих целей и задач. Важный момент в деятельности менеджера высокой квалификации - его умение побудит подчиненных действовать, прилагая усилия к достижению целей и задач, поставленных высшим руководством.

Рецензент: д.э.н., профессор Исраилов М.И.
