

УДК 658.15: 622.33

Э.Г. Метсанурк

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТОДА STRATEGIC COST MANAGEMENT (SCM) В СТРАТЕГИЧЕСКОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СТРУКТУРЫ «УГОЛЬНАЯ КОМПАНИЯ – ФИЛИАЛ-ШАХТА»

Использование метод Strategic Cost Management (SCM), адаптированного к стадиям (этапам) работы угледобывающего предприятия создает базовые стратегические установки для системы управления издержками.

Рассматриваемый метод объединяет три направления стратегического менеджмента:

1. Анализ цепочек ценностей.
2. Стратегическое позиционирование.
3. Анализ и управление факторами, определяющими затраты на добычу и реализацию угольной продукции.

Под цепочкой ценностей следует понимать согласованный набор видов деятельности, создающих ценность для предприятия, начиная с исходных источников сырья для поставщиков данного предприятия – вплоть до готовой продукции, доставленной конечному пользователю, включая обслуживание потребителей.

Исходя из специфики угледобывающего предприятия, согласованный набор видов деятельности, создающих ценность для этих предприятий, начинается с поисковых и геологоразведочных работ, обеспечивающих промышленными запасами угля (предмет труда) и аукционной или конкурсной покупки участка месторождения. При этом

учитываются, определяемые рынком свойства, характеристики и качество угля, формирующие его потребительскую стоимость.

Сам процесс функционирования угледобывающего предприятия направлен на непрерывную работу по обеспечению оптимальными объемами готовых к выемке запасов и добычу полезного ископаемого, с последующим его обогащением (при необходимости) и заканчивается поставкой продукции конечному потребителю.

В данном исследовании при рассмотрении стратегического менеджмента производственной структуры «угольная компания – филиал-шахта» цепочку ценностей мы ограничиваем деятельностью по подготовке готовых к выемке запасов угля, добыче угля, его обогащению и поставке рядового или обогащенного угля потребителям.

Общая методология использования цепочки ценностей включает в себя следующие этапы:

1. Построение цепочки ценностей угледобывающего предприятия (компании) и установление затрат, доходов, активов для всех технологических процессов, видов экономической деятельности, которые являются звеньями цепочки.

2. Установление затратообразующих факторов, регулирующих дея-

тельность технологических процессов и управление ими.

3. Обеспечение устойчивого конкурентного преимущества либо за счет лучшего, чем у конкурентов (других предприятий, входящих в состав компании) управления факторами (технологическими процессами), образующими издержки, либо путем реконфигурации цепочки ценностей.

Со стратегической точки зрения концепция цепочки ценностей, как правило, предполагает четыре направления увеличения эффективности производства:

- отношения с поставщиками вспомогательных материалов и услуг для обеспечения своевременной подготовки готовых к выемке запасов;
- отношения с потребителями;
- технологические связи внутри цепочки ценностей одного процесса (подразделения) предприятия;
- связи между цепочками ценностей подразделений внутри предприятия.

Модель оптимизации затрат угледобывающего предприятия (компании) с использованием цепочки ценностей представлена на рис. 1.

В рассматриваемой цепочке ценностей угледобывающее предприятие (компания) осуществляет контроль звеньев от третьего до двенадцатого включительно.

Аналогичные цепочки можно разработать для отдельных технологических процессов или структурных подразделений предприятия.

Как отмечалось выше, в рамках Strategic Cost Management акцент делается на стратегическое позиционирование с использованием двух способов развития устойчивого конкурентного преимущества: низкая себестоимость (лидерство по затратам) и дифференциация продукции. По-

скольку предприятия угольной отрасли для участия в рынке предлагают, как правило, монопродукцию, для них вторым условием конкурентного преимущества можно принять предложение потребителям превосходящую конкурентов продукцию (по качеству угля, глубине переработки, ассортименту и т.д.). Основной акцент стратегии лидерства по затратам делается на достижение более низкой себестоимости по сравнению с конкурентами.

Лидерство по затратам может быть достигнуто с помощью следующих направлений:

- экономия за счет оптимизации объемов производства;
- использование опыта управления себестоимостью в виде построения эмпирических зависимостей издержек от различных факторов;
- организация строгого учета и контроля затрат;
- использование аутсорсинговых услуг в некоторых цепочках ценностей для минимизации затрат по общешахтным расходам.

Для предприятия, стремящегося к оптимизации затрат, основное внимание должно быть уделено калькуляции себестоимости, изысканию инструмента для ее минимизации.

В то же время, в условиях, когда угольная компания следует стратегии расширения участия в сегментах управляемого рынка угольной продукции и дифференциации ее продукции за счет глубокой переработки добываемых углей, оптимизированные издержки могут оказаться гораздо менее важными.

На основании имеющегося опыта в рамках SCM предлагается рассматривать три основных стратегических направления позиционирования продукции угольной компании на рынке (рис. 2).

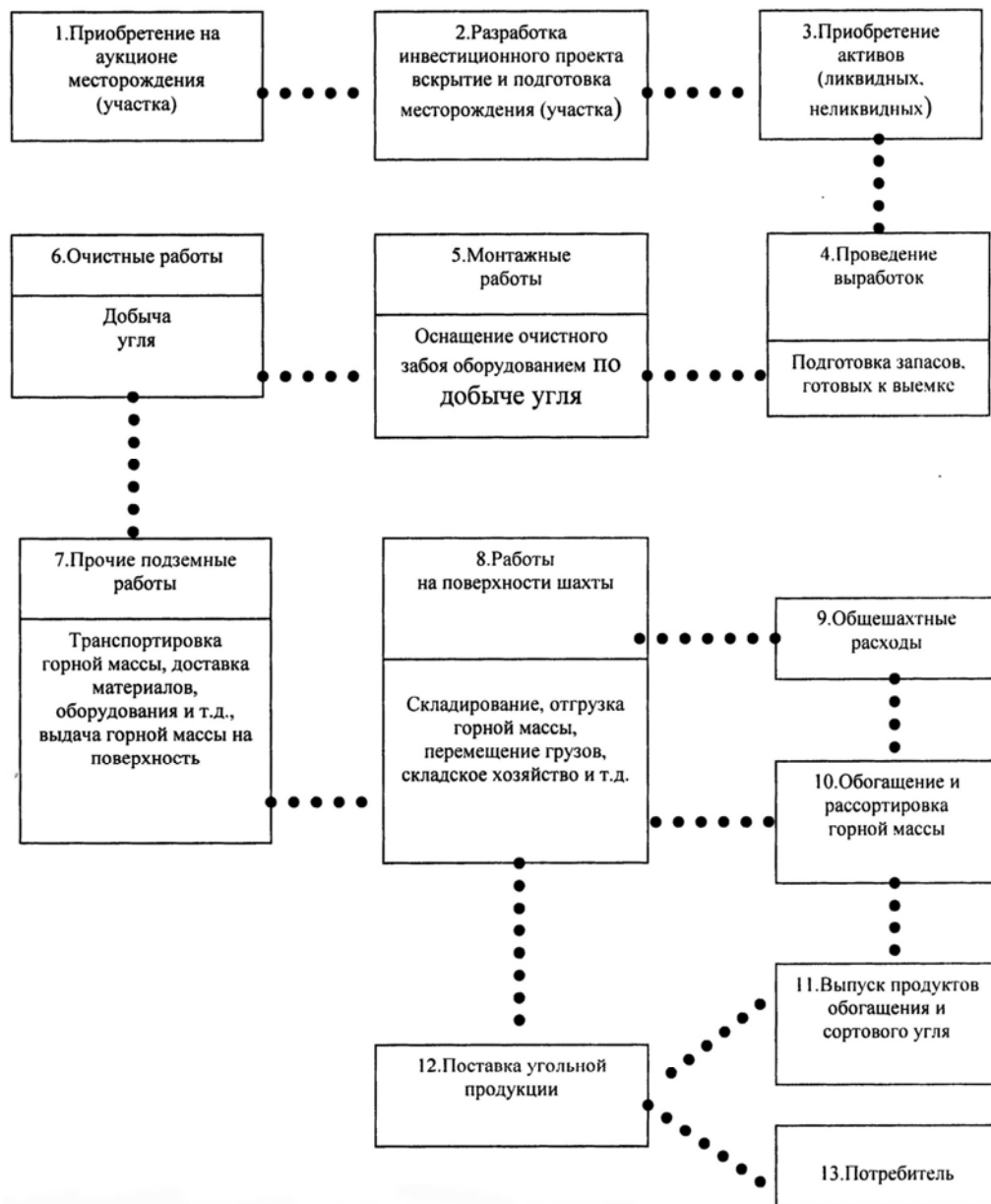


Рис. 1. Общий алгоритм использования концепции цепочки ценностей в стратегическом управлении издержками угледобывающего предприятия

Расширение рынка сбыта – ставит целью расширение сегмента рынка сбыта, при этом может быть в определенном отрезке времени некоторое снижение прибыли и денежных пото-

ков. Это стратегическое направление предусматривает осуществление масштабных инвестиционных программ и вложение значительных собственных и привлеченных средств.



Рис. 2. Стратегические направления позиционирования угольной компании на рынке сбыта

Удержание доли рынка по отношению к конкурентам – представляет собой деятельность, связанную с сохранением доли рынка и позиций компании по отношению к конкурентам. При осуществлении данной направленности отток денежных средств будет близким к величине денежного притока.

Получение краткосрочных максимальных прибылей, в том числе за счет снижения доли рынка – предусматривает получение дополнительной краткосрочной прибыли и денежных доходов за счет совершенствования структуры реализованной угольной продукции, даже за счет снижения доли на рынке. Эта стратегия вполне соответствует деятельности угледобывающих предприятий. Например, за счет увеличения объемов переработки и выпуска концентрата возможно снижение поставки рядовых углей и общего объема поставки. В то же время поставка концентрата не только компенсирует потери от снижения поставки рядового

угля, но и принесет дополнительные объемы денежных доходов и прибыли. Кроме того, это направление может быть принято при реализации продуктов глубокой переработки угля.

Методология использования позиционирования сопряжена с влиянием определенного риска. Угольные компании, избравшие направление, связанное с предложением потребителям продукции, превосходящей конкурентов (по качеству угля, ассортименту и т.д.), подвержены большему риску, чем компании, ориентированные на лидерство по издержкам. В случае избрания второго направления (лидерство по издержкам) повышается роль и значение планирования в части разработки норм и нормативов расходования материальных и финансовых средств и использования трудовых ресурсов для минимизации рисков. Исходя из изложенного, идеология SCM создает предпосылки и условия к выбору и разработке системы управления издержками и бюджетирования.

В действующем в настоящее время управленческом учете главными факторами, определяющими уровень издержек, является объем добычи угля и параметры центров затрат по технологическим процессам. Они разделяются на постоянные и переменные для определения маржинального дохода, порога рентабельности, силы воздействия производственного рычага и т.д.

При использовании SCM затратообразующие факторы определяются не в период эксплуатации месторождения, а в более раннем периоде. Это позволяет выявить потенциальные возможности снижения негативного воздействия некоторых факторов, определяющих уровень конкретных носителей затрат.

В процессе стратегического анализа результатов мониторинга необходимо определить направления совершенствования технологии за счет изменения параметров выемочных столбов, технического перевооружения основных технологических процессов. Так увеличение длины выемочного столба или лавы (очистного забоя) сокращает протяженность проведения выработок на 1000 т добычи, увеличивает запасы выемочного столба, сокращает трудоемкость работ, обеспечивает рост объемов добычи. Это стратегическое направление в технологии вызвало необходимость технического перевооружения очистных и подготовительных забоев и изыскания связей с поставщиками. Можно сделать вывод, что угольной компании определено стратегическое направление в сторону снижения затрат на добычу угля.

Для обеспечения необходимого уровня производственно-экономических показателей угольной компании, следует определить источники поступления продукции потребителям и уро-

вень цен. Это осуществляется на основе анализа и управления факторами, определяющими затраты по добыче и реализации угольной продукции.

Формирование бюджета продаж должно происходить за счет:

- увеличения в реализации доли продуктов обогащения, рассортировки и другой продукции более глубокой переработки рядового угля;
- снижения затрат на добычу и переработку;
- улучшения качества и оптимизации марочного состава;
- реализации попутно добываемого метана из угольных пластов и выработанного пространства;
- поддержания цен на реализуемую продукцию на уровне, обеспечивающем эффективность деятельности предприятия.

Необходимым условием оценки необходимости процессов обогащения перед реализацией угольной продукции является неравенство:

$$V_{обі} > V_{ряді} , \quad (1)$$

где $V_{обі}$ - выручка от реализации продуктов обогащения, руб.; $V_{ряді}$ - выручка от реализации рядового угля, руб.

Выполнение этого неравенства возможно, если:

$$C_{обі} > C_{ряді} . \quad (2)$$

где $C_{обі}$ - цена реализации продуктов обогащения, руб/т; $C_{ряді}$ - цена реализации 1 т рядового угля, руб/т.

В условиях, когда обогатительные предприятия находятся в структуре угольной компании, на рыночную стоимость концентрата и продуктов обогащения не влияют ни цена дачвальческого угля, ни затраты на процесс обогащения, поскольку последние отнесены как услуги на себестоимость добычи рядового угля.

Для расчета средней цены по маркам, классам, продуктам обогащения угля по компании, формирующей необходимый бизнесу бюджет продаж, можно использовать выражение:

$$C_{ук} = \frac{\sum D_{рядi} (C_{рядi} + \Delta\Pi_{рядi})}{\sum D_{рядi} + \sum D_{обj} + \sum D_{cj}} + \frac{\left[\sum D_{обj} (C_{обj} + \Delta\Pi_{обj}) + \sum D_{ряд.п} (C_{рядi} + \Delta\Pi_{рядi}) \right]}{\sum D_{рядi} + \sum D_{обj} + \sum D_{cj}} + \frac{D_{cj} \cdot (C_{cj} + \Delta\Pi_{cj})}{\sum D_{рядi} + \sum D_{обj} + \sum D_{cj}} \quad (3)$$

где $C_{рядi}$ - себестоимость реализуемого рядового угля, руб/т; $C_{обj}$ - себестоимость процесса обогащения для получения концентрата, руб/т; $\Delta\Pi_{рядi}$ - удельная прибыль на 1 т реализуемого рядового угля, руб/т; $D_{обj}$ - реализация продуктов обогащения, т; $\Delta\Pi_{обj}$ - удельная прибыль на 1 т реализуемого концентрата, руб/т; D_{cj} -

реализация сортового угля, т; C_{cj} - себестоимость 1 т сортового угля, руб./т; $\Delta\Pi_{cj}$ - удельная прибыль на 1 т сортового угля, руб./т.

Слагаемое $\sum D_{ряд.п} \cdot (C_{рядi} + \Delta\Pi_{рядi})$ применяется, когда обогатительное предприятие работает на давальческом сырье угледобывающего предприятия.

Таким образом можно сделать выводы, что между SCM и классическими подходами в управлении затратами нет противоречий, так как рассмотренный подход создает стратегические направления для системы управления издержками, а классические методы опускают их до уровня носителей затрат, мест возникновения затрат, технологических процессов, в том числе с использованием приемов гибкого бюджетирования.

Strategic Cost Management – это система принятия технологических и экономических решений верхнего уровня (угольная компания), а существующие подходы обеспечивают детализацию методов и способов управления затратами филиалов-шахт.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Галиев Ж.К. Экономический механизм безубыточного функционирования угледобывающих предприятия / Ж.К. Галиев, А.Ю. Войтковская // Уголь. – 2004. - №7. – С. 37-40.
2. Джай К. Шим Основы коммерческого бюджетирования / Джай К.Шим, Джой Сигел. – СПб. Азбука, 2001. – 496 с.
3. Жданов С.А. Методы и рыночная технология экономического управления / С.А. Жданов. – М.: Издательство «Дело и сервис», 1999. – 272 с.
4. Кушнеров Ю.П. Совершенствование управления затратами на угольных шахтах территориального угледобывающего комплекса / Ю.П. Кушнеров // ЭКО, 2002. – С.21. **ГИАБ**

Коротко об авторе

Метсанурк Э.Г. – аспирантка ГОУ ВПО «Сибирский государственный индустриальный университет», главный бухгалтер ОАО «ОУК «Южжубассуголь».