

Фролова Ирина Вениаминовна

канд. экон. наук, доцент

Погосян Маргарита Аваковна

студентка

ФГАОУ ВО «Южный федеральный университет»

г. Ростов-на-Дону, Ростовская область

КРИЗИСНЫЕ СТРАТЕГИИ ОПТИМИЗАЦИИ ИЗДЕРЖЕК ПРОИЗВОДСТВА РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Аннотация: в современных условиях для сохранения своей конкурентоспособности российские предприятия нацелены на снижение предпринимательских и некоммерческих рисков инвестирования, развивают программы комплексного страхования, снижают затраты на социальные проекты, пересматривают логистические цепочки для поиска импортозамещающих технологий. В статье представлены основные технологии реализации кризисных стратегий российских предприятий, таких как разработка более дешевой продукции, упрощение ассортимента продукции, оптимизация непроизводственных расходов и реорганизация закупок.

Ключевые слова: оптимизация издержек, стратегия, волатильность, реорганизация, эффективность.

Кризисные явления в российской экономике предопределяют изменения в стратегическом управлении отечественных компаний, связанных с поиском новых подходов и технологий реализации оптимизации издержек производства [1].

В современных условиях для сохранения своей конкурентоспособности российские предприятия нацелены на снижение предпринимательских и некоммерческих рисков инвестирования, развивают программы комплексного страхования, снижают затраты на социальные проекты, пересматривают логистические цепочки для поиска импортозамещающих технологий [2]. Сравнение основных ожидаемых мер выхода из кризиса для российских предпринимателей и в мире представлено на рис. 1 [2].

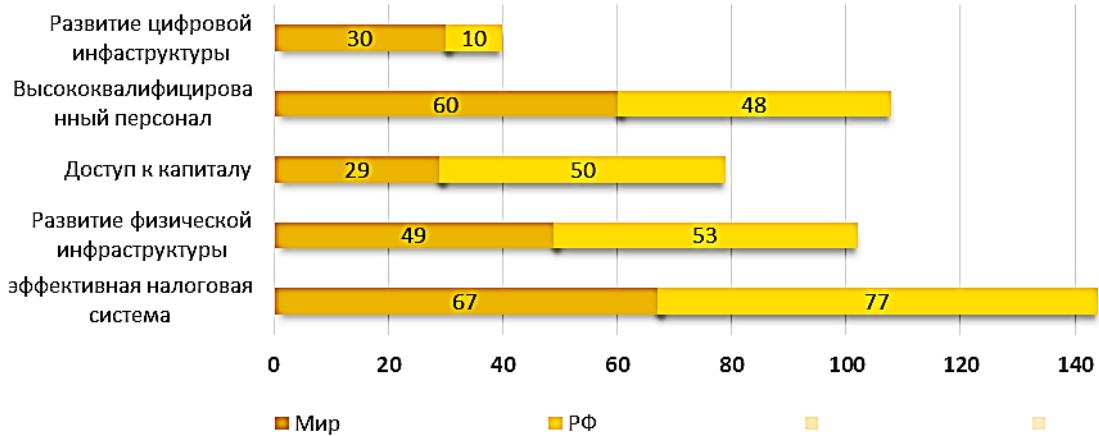


Рис. 1. Ожидаемые меры выхода из кризиса

для российских предпринимателей и в мире (опрос 2015 г.)

Выход из кризисного состояния российские предприниматели видят прежде всего в мероприятиях государственного управления (налоговая система), расширении доступа к капиталу, развитии физической инфраструктуры. Это накладывает определенные ограничения на выбор и технологии реализации кризисных стратегий отечественных предприятий.

Основные виды кризисных стратегий оптимизации издержек производства российских предприятий, отражены на рис. 2 [3].



Рис. 2. Кризисные стратегии оптимизации издержек производства российских компаний

Действие внешних кризисных факторов оказывает неравномерное воздействие на конкурентный потенциал компаний, поэтому они выбирают различные стратегии оптимизации издержек производства. Рассмотрим более подробно технологии реализации основных кризисных стратегий российских предприятий [2].

1. Разработка более дешевой продукции.

Руководители большинства компаний понимают, что покупатели стали намного более чувствительны к рыночным ценам на сырье, комплектующие. В связи с этим вызывает удивление тот факт, что немногие компании, предлагающие потребительские и промышленные товары, разрабатывают дешевую продукцию. Вместо этого они изменяют характеристики существующих видов продукции для снижения затрат, что является рискованным занятием. Это происходит потому, что покупатели, скорее всего, заметят изменения, а постоянных клиентов это не может устроить. Тем не менее, потребители хотят видеть более дешевую продукцию, поэтому наиболее разумный способ удовлетворить их потребности без ущерба для компании – выпустить новые более дешевые товары. Как показывает опыт кризиса 2009 г., те компании, которые перешли в более дешевый сегмент производимой продукции меньше пострадали от кризиса 2014–2015 гг. Дешевая продукция меньше подвергается влиянию более масштабных экономических условий [1].

2. Упрощение ассортимента продукции.

Одним из наиболее распространенных способов снижения закупочных цен в условиях сокращения объемов закупок является упрощение ассортимента продукции, закупаемой компанией. Наиболее прямой путь к достижению этой цели – оптимизация ассортимента реализуемой ею продукции. Таким образом, помимо сохранения объемов выручки, это позволит приобретать отдельные исходные материалы или продукцию в большем объеме. Это также позволит снизить уровень трудоемкости в области логистики и складского хранения. Хотя это звучит довольно просто для большинства предпринимателей, лишь немногие ме-

менеджеры заявляют о том, что они оптимизировали ассортимент продукции в течение последних двенадцати месяцев. Компаниям следует сосредоточиться на производстве и реализации основных ассортиментных позиций, а дополнительные и сопутствующие товары отгружать по предзаказу.

Как правило, сколько бы ни старалась компания оптимизировать свою деятельность в попытке сохранить тот же уровень обслуживания, что и раньше, на каком-то этапе она достигнет предела (под уровнем обслуживания мы понимаем доступность, скорость обслуживания, клиентскую поддержку; частоту и время доставки, наличие товаров на складе; стимулирование продаж и техническую поддержку в отраслях потребительских товаров и промышленной продукции). Таким образом, компаниям следует пересмотреть необходимые уровни обслуживания, особенно с учетом того, что в кризис изменяются потребительские предпочтения и цена приобретает более высокую значимость по сравнению с уровнем обслуживания.

Сорок семь процентов менеджеров по закупкам, участвовавших в опросе компании PWC, указали, что они готовы принять более низкий уровень обслуживания со стороны поставщиков за счет более привлекательных цен. А в основе массового перехода покупателей к дискаунтерам лежит не что иное, как выбор в пользу более низких цен вместо комфорта и качественного обслуживания [2].

3. Оптимизация непроизводственных расходов.

По мере снижения объемов выручки непроизводственные расходы (косвенные издержки и административные расходы) также должны сокращаться, иначе они будут оказывать негативное влияние на рентабельность. Однако, немногие компании сокращают косвенные расходы. Управленческие расходы составляют около 8% в себестоимости продукции многих торговых компаний. Этому есть несколько причин. Основная заключается в том, что компании не перестроили свои процессы и организационную структуру с учетом новых реалий, и, соответственно, сокращение непроизводственных расходов стало для них трудной задачей. Чтобы ее решить, необходимо пересмотреть на всех уровнях, «снизу вверх»,

какая деятельность должна быть основной для компании, чтобы создавать стоимость, как ее можно осуществлять наиболее эффективным образом и какие материалы и оборудование потребуются для поддержания этих процессов, чтобы оптимизировать как количество персонала, так и расходы на материалы и услуги, которые напрямую не используются в производственном процессе (косвенные издержки).

4. Реорганизация закупок.

Даже несмотря на то, что почти все компании в условиях кризиса имеют целью снижение расходов, а исследования подтверждают, что компании с более развитой функцией закупок работают более эффективно в условиях кризиса, система снабжения во многих компаниях все еще остается на очень низком уровне развития. Существует возможность изменить организационную структуру этой функции путем внедрения более стандартизованных процессов, централизации процесса принятия решений, определения ролей и обязанностей и пр. или политику в области закупок (например, путем принятия стратегии дифференцированных категорий, классификации поставщиков и пр.). Также можно предложить в качестве мероприятий компаниям сосредоточиться на локализации процесса закупок. С учетом ограничений на импорт и относительной привлекательности цен, предлагаемых внутренними поставщиками, в этом мероприятии скрыты дополнительные возможности для оптимизации.

В итоге можно сделать вывод, что кризисные стратегии оптимизации издержек производства российских компаний носят краткосрочный характер, и хотя и приносят свой стратегический эффект снижения затрат предприятий, но не соответствуют долгосрочным тенденциям кризиса в стране, изменяющим структурные основы функционирования российской экономики, что требует развития более долгосрочных кризисных стратегий, способных обеспечить конкурентные ориентиры развития предприятий с учетом длительного спада производства, сокращения рыночных ниш и конкурентных преимуществ предприятий.

Список литературы

1. Алферова Н.Н. Концепция конкурентных преимуществ в контексте конкурентоспособности предприятия // Бюллетень Оренбургского научного центра УрО РАН. – 2015. – №2. – С. 7.
2. Консалтинговая компания PWC. В режиме самосохранения. Ежегодный опрос руководителей крупнейших компаний мира: Россия 2015 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.pwc.ru/ru/ceo-survey.html> (дата обращения: 30.03.2016).