

Крохичева Галина Егоровна

Krohicheva Galina

Ростовский государственный строительный университет

Rostov State University of Civil Engineering

Д.э.н., профессор, заведующий кафедрой управленческий учет и анализ

Professor, Head of Management Accounting and Analysis

Романова Светлана Валентиновна

Romanova Svetlana

к.э.н., доцент, докторант кафедры управленческий учет и анализ

Ph.D., associate professor, doctoral student in Management Accounting and Analysis

E-mail: kafuchet@yandex.ru

Стратегический анализ видов деятельности в разрезе функций

Strategic analysis of activities in the context of the functions

Аннотация: В настоящей работе представлен алгоритм, обеспечивающий анализ видов деятельности в разрезе функций в цепочке ценностей в целях получения дополнительной добавленной стоимости, ситуационное моделирование различных вариантов снижения затрат, повышение предоставляемой клиентам ценности в целях достижения конкурентных преимуществ и повышения эффективности деятельности строительных организаций. Сделан вывод о том, что цель анализа состоит в том, чтобы определить те виды деятельности, которые вносят наибольший вклад в совокупную добавленную стоимость, а также установления, какие функции и процессы являются определяющими для покупателей и удовлетворения их потребностей; оценки стоимости произведенной продукции с акцентированным вниманием вклада каждого вида деятельности; выявления источников устойчивого конкурентного преимущества и минимизации издержек.

The Abstract: In this paper we present an algorithm that provides an analysis of activities in the division of functions in the value chain to more value-added situational modeling of various options to reduce costs, increase the value provided to customers in order to achieve competitive advantage and improve the effectiveness of construction organizations. It is concluded that the purpose of analysis is to identify those activities that contribute most to the total value added, as well as establishing what functions and processes are critical to customers and meeting their needs, assess the value of production with the accented attention to the contribution of each activity, identify the sources of sustainable competitive advantage and minimize costs.

Ключевые слова: Инвестиционно-строительная деятельность, функциональный метод, стратегический анализ, управление затратами по функциям цепочка ценностей, повышение эффективности.

Keywords: Investment and construction activity, the functional method, strategic analysis, cost management features of value chain, improving efficiency.

В современных условиях хозяйствования инвестиционно-строительная деятельность должна быть ориентирована на выпуск высококачественной продукции, максимальное снижение затрат на ее производство, эффективное управление ценообразованием на строительную продукцию, достижение конкурентных преимуществ, увеличение ценности продукции для клиента, рост добавленной стоимости и повышение эффективности по видам инвестиционно-строительной деятельности, что создает методологические и организационно-методические предпосылки использования функционального метода в стратегическом анализе деятельности строительных организаций.

Поиск резервов снижения затрат, и, как следствие, себестоимости строительной продукции, получения добавленной стоимости и ценности для клиентов выступает одним из решающих факторов повышения эффективности строительной деятельности и снижения уровня инвестиционного риска.

Функциональный метод в контексте стратегического анализа основывается на использовании принципиальных положений концепции учета и управления затратами по функциям (видам деятельности) и концепции цепочки создания ценностей.

Концепция цепочки ценностей была разработана М. Портером [4], который предложил при проведении стратегического анализа в целях выделения реальных преимуществ в области минимизации издержек и дифференциации использовать цепочку ценности. Портер идентифицировал 5 типовых основных и 4 вспомогательных вида деятельности, составляющих цепочку создания ценности в любой компании.

Цель такого анализа состоит в том, чтобы определить те виды деятельности, которые вносят наибольший вклад в совокупную добавленную стоимость, а также разработать стратегии расширения или удержания текущей доли добавленной стоимости, получаемой данной конкретной организацией [2], отслеживать функции и процессы в цепочке стоимости в целях: установления, какие функции и процессы являются определяющими для покупателей и удовлетворения их потребностей; оценки стоимости произведенной продукции с акцентированным вниманием вклада каждого вида деятельности; выявления источников устойчивого конкурентного преимущества и минимизации издержек.

Сегодня стратегия развития строительных организаций в контексте получения конкурентных преимуществ может быть связана: с лидерством в минимизации затрат производства; с улучшением качества строительной продукции; с достижением преимущества на основе дифференциации; с получением доходов через участие в реализации инвестиционно-строительных проектов; с реализацией стратегии интегрированного роста по цепочке ценностей и т.п.

Повышению эффективности инвестиционно-строительной деятельности будет способствовать выстраивание вертикально-интегрированных промышленно-строительных холдингов на основе цепочки ценностей, включающих в себя все стадии производства и продажи готовой строительной продукции, за счет приобретения либо усиления контроля, партнерства и сотрудничества с поставщиками, структурами распределения и продажи.

Стратегический функциональный анализ обеспечивает анализ видов деятельности в разрезе функций в цепочке ценностей в целях получения дополнительной добавленной стоимости, ситуационное моделирование различных вариантов снижения затрат, повышение предоставляемой клиентам ценности в целях достижения конкурентных преимуществ и повышения эффективности деятельности строительных организаций.

Указанные позиции определили актуальность разработки стандарта стратегического функционального анализа в строительстве.

В основу стандарта легла предложенная Дж. Шанком и В. Говиндараджаном методология построения и применения цепочки ценностей.

Аналитические возможности использования функционального метода в стратегическом анализе определяются релевантной информационной базой, формируемой на основе использования интернациональной модели финансового учета, и реализуются при разработке стратегического структурированного рабочего плана счетов:

- учет затрат в разрезе элементов с использованием тридцатых счетов;
- учет и анализ затрат по центрам возникновения затрат;
- учет и анализ по центрам возникновения затрат в разрезе типовых функций;
- определение фактической себестоимости строительной продукции путем корректировки затрат на производство на изменение остатков производственных ресурсов за период;
- калькулирование затрат по функциям, объектам строительства и заказчикам;
- использование функциональных драйверов для распределения затрат и доходов по функциям;
- определение доходов и результатов по функциям;
- реализация возможностей функционального контроля.

Стандарт стратегического функционального анализа в строительстве основан на использовании инструментария аналитического инжиниринга в виде экономического механизма функционального производного баланса с соответствующей аналитичностью: виды деятельности, функции, звенья цепочки ценностей, центры возникновения затрат и т.д.

При организации и проведении стратегического функционального анализа необходимо учитывать не только сектор строительной отрасли, в которой работает строительная организация (гражданское строительство, девелопмент, промышленное строительство и монтаж, в том числе по промышленным областям: энергетика, химия, трубопроводное, транспортное и т.п.), но и специализацию организации, ее ключевые профессиональные компетенции, организационную структуру.

В основе использования функционального метода в стратегическом анализе в строительстве лежит соответствующая группировка видов деятельности строительной организации, и соответствующая база распределения затрат по видам деятельности, объектам и клиентам:

- основные виды инвестиционно-строительной деятельности: строительная, инжиниринговая, расширение действующих предприятий, реконструкция, техническое перевооружение, капитальный и текущий ремонт, монтажная, проектная, инженерные изыскания, сметная документация, технико-экономические изыскания и др.;

- бизнес-процессы как ряд последовательно связанных видов инвестиционно-строительной деятельности, в том числе в виде вертикально интегрированных строительных холдингов по цепочке ценностей, процессно-ориентированных строительных холдингов, процессных комбинированных строительных холдингов в соответствии с базовым инвестиционно-строительным процессом: инвестиционный замысел, финансирование, бизнес-планирование, управление проектом, инжиниринг, поставки, строительство, эксплуатация, продажи;

- ключевые виды деятельности, напрямую зависящие на реализацию миссии и стратегии строительной организации;
- поддерживающие вспомогательные виды деятельности, помогающие выполнять ключевой вид деятельности;
- клиентские виды деятельности, обеспечивающие создание ценности для клиентов строительной организации и т.д.

В соответствии с концепцией цепочки ценностей детализируются виды основной и вспомогательной деятельности:

- основная деятельность: снабжение и логистика, производство, поставки, маркетинг и продажи, обслуживание;
- вспомогательная деятельность: производственная инфраструктура, управление персоналом, развитие технологии, закупки.

С учетом указанных положений стандарт стратегического функционального анализа в строительстве ориентирован на виды деятельности (функции) строительной организации. Стандарт определяет базовые подходы и методы, используемые в функциональном учете в строительстве: концепция определяющих факторов затрат; философия сдерживания затрат; крест ABC; цепочка создания ценности; принцип Парето; стратегический структурированный план счетов; добавленная стоимость; стратегическая цель.

Концепция определяющих факторов затрат является средством для понимания поведения затрат для каждого вида инвестиционно-строительной деятельности в цепочке ценностей и предполагает, что каждый вид деятельности в цепочке имеет определяющие факторы затрат.

Каждая функция по созданию ценности имеет уникальный набор определяющих факторов, которые объясняют различия в затратах для этих видов экономической деятельности [3].

Философия сдерживания затрат основана на регулировании каждого вида инвестиционно-строительной деятельности по созданию ценности с помощью факторов изменения затрат с установлением зон ответственности и системы внутрифирменной отчетности.

Цепочка создания ценности выступает основой организации и проведения стратегического функционального анализа в строительстве и представляет собой полную совокупность связанных видов деятельности от поставщиков сырья и комплектующих до конечных потребителей.

Цепочка ценностей – это последовательность видов деятельности, которые создают или доставляют товар или услугу клиентам. Каждое звено цепочки должно вносить большой вклад по сравнению с затратами на его осуществление, т.е. вклад в конечную ценность продукта [1].

Принцип Парето выступает основой оценки эффективности в системе стратегического функционального анализа, в соответствии с которым 20% видов деятельности (функций) дают 80% результата. Это правило лежит в основе и определяет целевую направленность стратегического функционального анализа в выявление таких функций.

Реализация функционального метода в строительстве происходит на базе использования стратегического структурированного рабочего плана счетов с интеграцией составных элементов метода ABC в систему субсчетов аналитического учета.

Стратегический функциональный анализ направлен на оценку функций, по которым получена или не получена добавленная стоимость, т.е. разница между стоимостью для потребителей и затратами предприятия.

При этом стратегическая цель состоит в определении этой добавленной стоимости по функциям строительной деятельности, сокращении затрат, стратегическому росту прибылей и на этой базе увеличению собственности строительного предприятия, которая выражается в учетно-аналитических категориях системы агрегированных и дезагрегированных показателей чистых активов и чистых пассивов, а также их производных, рассчитываемых на основе использования инструментария аналитического инжиниринга в виде функциональных производных балансов.

Стратегический функциональный анализ ориентирован на быстрое реагирование на те виды деятельности, которые не приносят добавленной стоимости и полезности для потребителя.

Стандарт ориентирует на анализ параметров внешней среды, реализуемых стратегий, направлений развития конкурентного преимущества.

Параметры внешней среды в наибольшей степени определяют эффективность использования функциональных методов анализа и управления, что требует анализа внешних факторов и процессов в целях объективной оценки возможностей достижения поставленной стандартом стратегической цели.

Реализуемая стратегия строительной организации должна основываться на оценке следующих основных составляющих конкуренции: условия внешней среды, отличительные компетенции компании, рыночные возможности и риски, ресурсы и их цены, соотношение рыночных возможностей и ресурсов.

Цепочка ценностей любого предприятия включена в более широкую систему, которая включает цепочки ценностей поставщиков и потребителей. Предприятие может улучшить свою рентабельность, не только изучив свою цепочку ценностей – от проектирования до распространения, но, также понимая то, как деятельность этой фирмы по созданию ценностей сочетается с цепочками ценностей поставщиков и потребителей [3].

Выбор наиболее рациональных и эффективных уровней специализации, подряда (суб-подряда), т.е. способов самостоятельного производства или передачи этой функции сторонним организациям, может быть осуществлен на базе использования аутсорсингового производного баланса.

Выбор и реализация направлений развития конкурентного преимущества строительной организации должны основываться на результатах анализа с использованием ресурсных, клиентских, функциональных и аутсорсинговых производных балансов, позволяющих рассчитать зону экономической безопасности по выделенным функциям (видам деятельности) строительной организации, и определить резервы снижения затрат, роста добавленной стоимости, стратегического роста прибылей и на этой основе увеличения рыночной стоимости строительной организации на базе системы показателей: чистые активы; чистые пассивы; - ценовая составляющая; зона экономической безопасности; стратегические резервы эффективности.

При проведении стратегического анализа необходимо использовать систему функциональных драйверов (носителей затрат) по видам инвестиционно-строительной деятельности:

- система распределения затрат (прямых и косвенных) по видам деятельности по центрам возникновения затрат на базе драйверов (носителей) затрат;

- система носителей затрат, позволяющая распределять затраты по виду деятельности на калькуляционные объекты – объекты строительства и заказы;

- комплекс правил использования функциональных драйверов видов инвестиционно-строительной деятельности в целях определения потребности в виде деятельности со стороны объектов затрат.

Система затрат, используется при последовательном распределении стоимости потребленных ресурсов на виды деятельности, а затем на объекты затрат в соответствии с тремя этапами распределения (по функциям, по объектам, по заказчикам).

Предложенный стандарт представлен отдельными направлениями анализа, реализуемыми в рамках стратегического функционального анализа в строительстве, с использованием инструментария функционального производного баланса: анализ цепочки создания ценности; анализ затрат; анализ создаваемой для клиента ценности; сценарный анализ.

Стратегический функциональный анализ охватывает полную цепочку создания стоимости и направлен на увеличение ценности, создаваемой для клиента, рост добавленной стоимости и эффективности, рост прибылей по соответствующим функциям (видам деятельности) строительной организации на базе составления и использования функционального производного баланса.

Анализ цепочки ценностей, прежде всего, точно определяет, где в этой цепочке может быть увеличена ценность для потребителя или снижена себестоимость. Игнорирование связей, как с входящим потоком, так и с выходящим, слишком сужает перспективы [3].

По результатам анализа в разрезе соответствующих функций инвестиционно-строительной деятельности составляется функциональный производный баланс.

Организационно-экономический механизм стандарта определяется путем составления функционального производного баланса, используемого в рамках проведения стратегического функционального анализа.

Выводы, полученные по результатам анализа с использованием функционального производного баланса по типовым функциям (видам деятельности) строительной организации, связаны с: оценкой резервов снижения затрат; оценкой резервов роста добавленной стоимости и эффективности; оценкой направлений стратегического роста прибылей.

В итоге стандарт ориентирует на решение стратегических вопросов о пересмотре цен, управлении ценообразованием на строительную продукцию, перераспределении ресурсов, интеграции или дезинтеграции, перестройке цепочки создания ценности, аутсорсинге и т.п. по результатам стратегического функционального анализа.

Стандарт стратегического функционального анализа в строительстве ориентирован на виды деятельности (функции) строительной организации (виды основной деятельности, бизнес-процессы, групповые, ключевые, поддерживающие, клиентские виды деятельности) и включает следующие блоки: определяющие подходы и методы; стратегические ситуации и инициативы; система функциональных драйверов; система затрат; алгоритм использования функционального метода; анализ цепочки создания ценности; анализ затрат; анализ создаваемой для клиента ценности; сценарный анализ; функциональный производный баланс; результаты анализа; выводы, получаемые по результатам анализа; принимаемые решения.

Стандарт обеспечивает организационно-методическую основу анализа затрат инвестиционно-строительной деятельности в разрезе типовых функций, объектов и заказчиков строительной организации, ориентирован на оценку резервов снижения затрат, роста добавленной

стоимости и эффективности на базе использования аналитического механизма функционального производного баланса.

Для отражения результатов стратегического функционального анализа используется функциональный производный баланс, включающий начальный оператор в соответствии со степенью агрегирования данных стратегического структурированного плана счетов, функциональные записи, гипотетические записи, функциональный и гипотетический балансы, позволяющие определить ценовую составляющую и зону экономической безопасности, характеризующую получаемый эффект, исходя из стоимости чистых активов и чистых пассивов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Аткинсон, Э.А. Управленческий учет / Э.А. Аткинсон, Р.Д. Банкер, Р.С. Каплан, М.С. Янг; пер. с англ. – М.: ИД "Вильямс", 2005. – 878 с.: ил.
2. Перевощикова Е.Л. Организация и совершенствование функционального учета в строительстве / Е.Л. перевощикова. Монография. – Ростов-на-Дону: РГСУ, 2008.
3. Шанк, Дж.К. Стратегическое управление затратами / Дж.К. Шанк, В. Говиндараджан; пер. с англ. – СПб: Бизнес Макро, 1999. – 288 с.
4. Porter M.E. Competitive Strategy. New York: Free Press, 1980; Competitive Advantage. New York: Free Press, 1985.