

УДК 330.322.54

С.П.СУДАРКИНА, канд. экон. наук, Д.С.НИЕЛОВА
Харьковская национальная академия городского хозяйства

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ФУНКЦИОНАЛЬНО-СТОИМОСТНОГО АНАЛИЗА ДЛЯ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ И МОДЕРНИЗАЦИИ ТОВАРА

Рассматриваются особенности использования инновационной товарной стратегии – дифференциации с целью модернизации выпускавшейся ранее техники или создания новых видов машин с использованием элементов функционально-стоимостного анализа. Приводится порядок проведения работ и приведен конкретный пример с соответствующими расчетами и экономическим обоснованием.

Анализ последних исследований показал, что в условиях рынка и растущей конкуренции во всех отраслях народного хозяйства объективно возникает необходимость повышения качества продукции, что обеспечивает ее конкурентоспособность. Это требует совершенствования технологии, использования нового оборудования, повышения уровня организации производства. Фактически предприятия сталкиваются с необходимостью реализации инновационной стратегии, которая имеет два направления: диверсификация и дифференциация.

Диверсификация – это распространение хозяйственной деятельности на новые сферы, а именно расширение ассортимента производимых изделий, видов предоставляемых услуг, освоение новых рынков, расширение географической сферы деятельности и т.д. В узком смысле слова под диверсификацией понимается проникновение предприятий в отрасли, не имеющие прямой производственной связи или функциональной зависимости от основной их деятельности [1].

Дифференциация или, иными словами, обособление товара на рынке означает способность предприятия обеспечить уникальность и более высокую ценность продукта по сравнению с конкурентами с точки зрения уровня качества, наличия его особых характеристик, методов сбыта, послепродажного обслуживания и др. [2].

Эти два направления являются капиталоемкими видами товарной стратегии, которые сопряжены со значительными рисками. На данном этапе лишь незначительная часть украинских предприятий располагает всеми необходимыми условиями для реализации одного из этих направлений. Однако для оптимизации этих процессов возможно использование промежуточной стратегии, которую можно охарактеризовать как дифференциация товара в условиях диверсифицированного производства [3].

Применение данной стратегии может стать выходом для многих

украинских предприятий, испытывающих серьезные сложности в настоящее время по объективным и субъективным причинам.

Применение данного подхода для решения задач выживания и развития предприятия было апробировано на Харьковском станко-строительном заводе ОАО «Харверст», которое специализировалось на выпуске шлифовальных станков широкой гаммы для различных отраслей хозяйства. В настоящее время предприятие находится в тяжелом положении и выживает, в основном, за счет ремонта, восстановления и модернизации ранее выпущенных уникальных станков. Одним станком такого типа являются вальцешлифовальные станки типа 3417В для металлургического производства.

Маркетинговые исследования рынка шлифовальных станков позволили установить, что базовым потребителем для ОАО «Харверст» в настоящее время является металлургия, поскольку она обеспечивает основную массу заказов, в том числе – и по станкам 3417В. Станки этой модели предназначены для шлифования валков прокатного стана, которые используются в технологическом процессе металлургических предприятий.

В металлургии в настоящее время наблюдается усиление конкуренции, усложнение экономической ситуации в связи с ростом цен на энергоносители и др., что приводит к необходимости модернизации производства и повышения качества продукции. Это, в свою очередь, определяет новые, повышенные требования к используемому оборудованию и конкретно, к вальцешлифовальным станкам 3417В. Нужно отметить, что уникальность этих станков определяется не только их конструктивными и стоимостными характеристиками, но и специфической функцией, которую они выполняют в металлургическом производстве. Они предназначены для периодически выполняемой операции по шлифованию валков прокатных станов, без чего невозможно обеспечить требуемые параметры проката.

Анализ динамики заказов по этому типу оборудования показал, что объемы заказов несколько снижаются даже при условии фактической монополии предприятия. Объясняется это новыми повышенными требованиями, которые металлургические комбинаты предъявляют к рассматриваемому типу станков, основные из которых следующие:

- автоматизация процесса шлифования;
- повышение качества шлифования;
- удобство в обслуживании станка;
- оснащение станков автоматическими средствами контроля размеров и форм бочки шлифовальных валков;
- контроль дефектов материала валков.

Для удовлетворения этих требований была сделана попытка использования функционально-стоимостного анализа для модернизации базовой модели станка. Это позволяет выявить тот вариант выполнения функций, заданных для данной конструкции, который является наиболее экономичным с точки зрения как производителя, так и потребителя.

По итогам анализа технической документации, технических предложений в данном направлении, а также консультаций со специалистами соответствующих структурных подразделений ОАО «Харверст» (конструкторское бюро и управление маркетингом) были предложены некоторые рекомендации относительно выполнения поставленных металлургическими предприятиями требований.

На основании анализа данных по стоимости базовой модели станка, цен на дополнительные устройства, предназначенные для удовлетворения требований потребителей, стоимости работ по их монтажу и наладке, предоставленных соответствующими службами ОАО «Харверст», был составлен перечень дополнительных устройств, которые обеспечивают реализацию той или иной требуемой функции. Эти устройства были классифицированы по трем категориям (основные, дополнительные и вспомогательные), была оценена стоимость каждого направления проводимой модернизации.

Кроме того, была проведена сегментация потребителей с точки зрения специфики технологии производства, значимости выставляемых требований и экономических возможностей предприятия-заказчика.

Конкретно все они были разделены на три сегмента, куда вошли основные предприятия рассматриваемого типа:

Сегмент А – предприятия, осуществляющие горячую прокатку металла (4 металлургических комбината); сегмент Б – предприятия, осуществляющие холодную прокатку металла (4 комбината) и сегмент В – предприятия, осуществляющие прокатку специальных металлов (4 комбината).

На основании такой сегментации были разработаны специальные предложения для предприятий каждого сегмента. Например, для предприятий сегмента А был предложен весь комплекс устройств по пяти направлениям общей стоимостью 1895,782 тыс. грн.; для сегмента Б – только семь дополнительных устройств общей стоимостью 1365,672 тыс. грн.; для сегмента В – всего три дополнительных устройства общей стоимостью 436,5 тыс. грн. Соответственно для каждого типа модернизации были просчитаны себестоимость работ и установлены максимальный и минимальный уровни цен.

При расчете экономического эффекта от модернизации для предприятия-производителя были рассмотрены два сценария развития при различных объемах производства: оптимистический – при полном объеме возможных заказов и пессимистический – при минимальном объеме заказов. В результате были получены значения минимально допустимого объема производства на предприятии по этой товарной позиции в стоимостном выражении в расчете на трехлетний период, что определяется временем, необходимым для производства такого объема работ и возможностями оплаты и внедрения модернизированного оборудования у заказчика.

В результате были получены вполне обоснованные рекомендации как по технической стороне модернизации, так и по экономическим параметрам.

В качестве выводов по изложенному материалу можно резюмировать следующее:

1. Стратегия дифференциации товара в условиях диверсифицированного производства – это надежный и экономически целесообразный путь для многих промышленных предприятий Украины, столкнувшихся с проблемой сужения и дифференциации рынков.

2. Для реализации такой стратегии необходимы качественные маркетинговые исследования, а также знание технических особенностей и экономических параметров отдельных составляющих модернизации. В организационном плане это приводит к необходимости формирования специальных комплексных групп, которые бы включали в себя специалистов соответствующих направлений.

3. Применение функционально-стоимостного анализа позволяет предлагать покупателю дифференцированную продукцию, удовлетворяющую его специфические требования.

4. Расчеты эффективности такой стратегии для производителя проводятся на основании динамического метода (с использованием дисконтирования) при различных сценариях – пессимистическом и оптимистическом. Это объясняется вероятностным характером данных о размерах заказов на тот или иной вид продукции.

1.Соболев Ю.В., Дикань В.Л., Дейнека О.Г., Позднякова Л.О. Стратегия предприятия и стратегический менеджмент. – Харьков: Олант, 2002. – 416 с.

2.Баринев В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент. – М.: Инфра - М, 2005. – 237 с.

3.Ансофф М. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. – 570 с.

Получено 15.01.2007