

Критерии выбора метода управления затратами на предприятиях промышленности строительных материалов

© 2014 Егорова Анна Васильевна

Самарский государственный экономический университет

443090, г. Самара, ул. Советской Армии, д. 141

E-mail: egorova@samaragips.ru. a.eg@inbox.ru

Рассматриваются факторы, оказывающие влияние на уровень затрат предприятий промышленности строительных материалов, базовый и инновационный уровни их развития с позиции эффективности организации системы управления затратами, критерии выбора методов управления затратами, подход к формированию затрат для предприятий промышленности строительных материалов закрытого типа. Определяется зависимость результативности деятельности предприятий промышленности строительных материалов от применяемых методов учета затрат.

Ключевые слова: промышленность строительных материалов, управление, затраты, критерии, факторы внешней и внутренней среды, стоимостный подход к управлению предприятием, жизненный цикл организации.

Современные экономические условия характеризуются высоким уровнем конкуренции. Российские предприятия промышленности строительных материалов - основные драйверы экономики - функционируют в условиях постоянных изменений. Изменения происходят как во внешней, так и во внутренней среде. В этой связи компании вынуждены определять, за счет каких конкурентных преимуществ можно сохранить позиции на рынке, учитывать предпочтения потребителей, предоставлять требуемые виды продукции и услуг и при этом обеспечивать эффективность деятельности.

Успех любого предприятия в текущем периоде обеспечивается тем, что предприятие предоставляет именно то, что ожидает потребитель. Успех в долгосрочном периоде зависит от того, насколько быстро предприятие реагирует на внешние изменения, предлагает потребителю новые продукты, предугадывает (или опережает) ожидания потребителя. Своевременная реакция менеджеров предприятий промышленности строительных материалов на факторы изменения внешней и внутренней среды оказывает влияние на уровень затрат на производство и реализацию продукции, и чем быстрее предприятие способно реагировать на изменения, тем они, затраты, "оптимальнее".

В России развитие отрасли промышленности строительных материалов обеспечило потребителям не только широкий ассортиментный ряд, но и определило потребность постоянного развития, разработки продуктов с принципиально новыми характеристиками. В такой ситуации организация процесса оптимизации затрат ста-

новится необходимым (базовым), но недостаточным условием.

Возможны два сценария развития предприятий промышленности строительных материалов:

1) базовый, когда менеджмент предприятия организует процессы управления и оптимизации затрат на производство. За счет эффективного управления затратами предприятие получает источники для поддержания уровня производительности (обеспечение непрерывной производственной деятельности), а сбыт продукции обеспечивается за счет постоянных каналов потребления;

2) инновационный, когда при обязательном исполнении базового сценария менеджерами обеспечивается непрерывный процесс вывода на строительный рынок новых продуктов и новых строительных решений.

Для того чтобы развитие предприятия промышленности строительных материалов происходило по инновационному сценарию, недостаточно организации процесса оптимизации затрат на производство, необходимо создание среды, способствующей поддержанию инновационных процессов.

В настоящее время есть основания утверждать, что российские предприятия промышленности строительных материалов имеют достаточный опыт в реализации базовых сценариев. Это стало возможным после того, как в период 1990-х - начале 2000-х гг. на строительном рынке сложилась достаточно хорошая конъюнктура: наблюдался определенный дефицит ряда продуктов, а затем в 2008 г. в условиях ограниченности ресурсов у предприятий появилась потребность в освоении зарубежных технологий производства строительных материалов.

Современную ситуацию можно охарактеризовать как период, когда большая часть российских предприятий промышленности строительных материалов вынуждена переходить к реализации инновационного сценария, для того чтобы обеспечить уровень конкурентоспособности и снизить степень зависимости от зарубежных производителей оборудования и специальных видов сырья. И если для реализации базового сценария достаточно выполнения общепринятых правил организации процессов управления и оптимизации затрат на производство, то для реализации инновационного сценария предприятиям необходимо разрабатывать и осваивать те механизмы управления предприятием и управления затратами, которые обеспечат поддержку инновационным процессам, стабильность эффективности. С одной стороны, такой подход предполагает новые критерии оценки результатов деятельности предприятий промышленности строительных материалов, иную систему анализа операций, а с другой – раскрывает возможности получить новые конкурентные преимущества.

Основой для определения результатов деятельности предприятий, в том числе предприятий промышленности строительных материалов, служит выбранный подход к управлению (имеется в виду управление предприятием в целом, а не только затратами). Следует отметить, что российские предприятия промышленности строительных материалов в основном являются компаниями закрытого типа (непубличные компании), и способ управления такими компаниями определяется группой лиц, заинтересованных в результатах деятельности, лиц, принимающих решения (управленческий персонал, собственники, иные стейкхолдеры). Решение о способе управления зависит от задач, которые стоят перед конкретным предприятием в краткосрочном и в долгосрочном периодах, от позиционирования продуктов компании во внешней среде.

Для предприятий промышленности строительных материалов закрытого типа рассматривается подход к ориентированному на приращение стоимости компании управлению, поддерживающий инновационные процессы развития, и определить критерии выбора метода управления затратами.

Опираясь на стоимостный подход к управлению предприятием, автор в качестве ориентиров выбора метода управления затратами предлагает использовать этапы жизненного цикла организации (ЖЦО). Этот подход при управлении затратами базируется на выявлении и оценке характеристик основных этапов жизненного

цикла, на учете особенностей и различий функционирования и развития организации.

Управление, ориентированное на приращение стоимости, связано с движением предприятия по траектории жизненного цикла. Один из основных факторов, влияющих на степень необходимости использования стоимостного подхода к управлению, – стадия жизненного цикла. Наибольший вклад в создание и развитие концепции жизненных циклов организации внесли зарубежные ученые И.К. Адизес, Н. Черчилл и В. Левис, С. Хэнкс, Л. Грейнер, Дж. Киберли и многие другие. В различных моделях жизненного цикла организации рассматривается по разным направлениям, например, Дж. Кимберли рассматривал его с точки зрения личности основателя компании, Э. Шейн – с точки зрения динамики корпоративных ценностей и норм; по утверждению Л. Грейнера, жизненный цикл – это чередование “революционных” и “эволюционных” этапов деятельности компании. В отличие от других моделей в концепции, И.К. Адизес жизненный цикл организации рассматривает с точки зрения роста и старения. Такой подход представляется наиболее предпочтительным с точки зрения управления эффективностью компании (стоимостью). Компания независимо от направлений своей деятельности, размера и организационно-правовой формы проходит в развитии определенные стадии, характеризующиеся различными показателями и особенностями¹. Кривая ключевых зон или стадий развития представляет собой траекторию жизненного цикла (см. рисунок).

В своей концепции жизненного цикла организации И.К. Адизес подразумевает проведение мероприятий, выполнение которых позволит не остановить развитие организации на ранних стадиях своего развития (от “выживания” до “юности”), переходя в состояния, обозначенные на рисунке (“преждевременное старение” и т.д.). Суть мероприятий заключается в том, что необходимо соблюдать определенные принципы формирования команды менеджеров для разработки и воплощения стратегии организации.

Следуя по траектории жизненного цикла, организация проходит ряд “кризисов”. Дальнейшее движение до стадии расцвета и стабильности возможно при условии нормального разрешения “кризисов”. На протяжении всей кривой меняется стоимость организации. Этот вывод подтвержден исследованиями и анализом эмпирических данных американских компаний², который показал, что прибыльность и уровень потоков денежных средств от операционной деятельности ми-

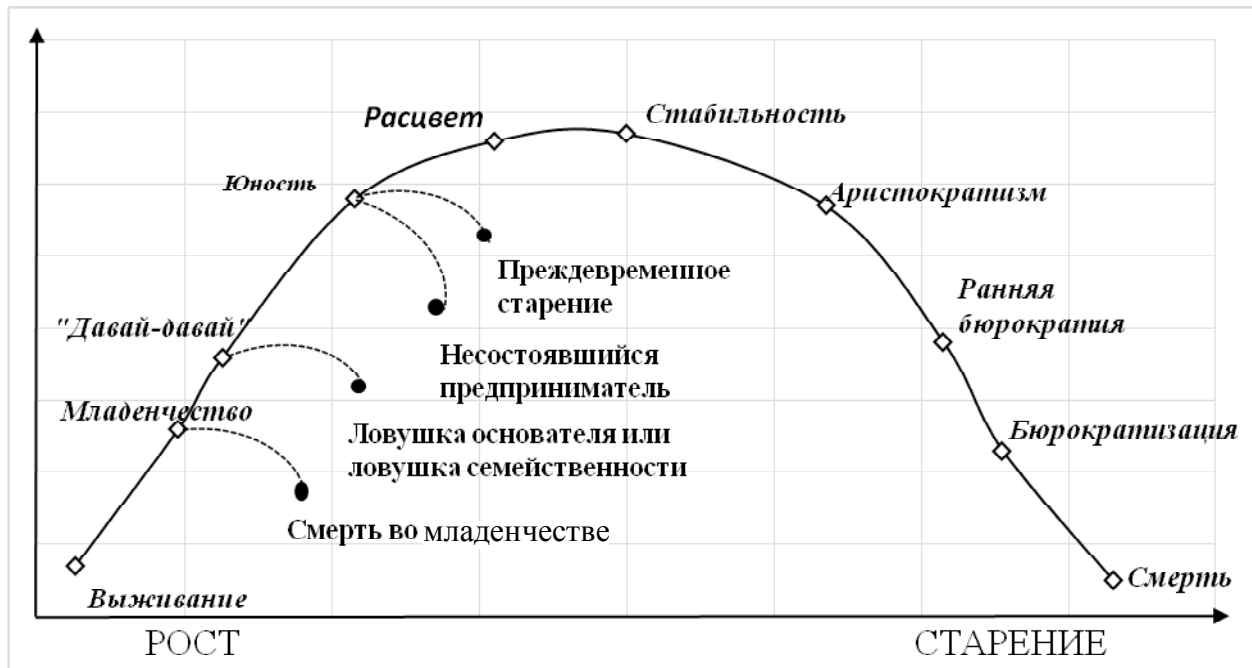


Рис. Стадии жизненного цикла организации И.К. Адизеса

Источник. Адизес И.К. Управление жизненным циклом корпорации. СПб., 2011.

нимальны на стадии зарождения, а на этапе зрелости достигают максимума. Исследования данной деятельности российских компаний закрытого типа, включая предприятия промышленности строительных материалов³, подтвердили действенность этой закономерности: максимальной доходности капитала компания достигнет на этапе зрелости, а экономическая прибыль появится на более поздних стадиях роста⁴.

Таким образом, ориентиром положительного разрешения “кризисов” и обеспечения стабильности деятельности организации является ее стоимость. Автор предлагает критерием выбора ориентира управления затратами на предприятиях промышленности строительных материалов закрытого типа считать показатель стоимости организации с учетом стадии ее жизненного цикла.

Для обеспечения стабильности компании в условиях среды с высокой степенью неопределенности показатели стоимости организации меняются, что обуславливает необходимость выбирать ориентиры управления затратами с учетом заданных критериев. Итак, система управления затратами должна обеспечивать возможность достижения стабильности организации. Стабильность, подтвержденная стоимостью по заданным критериям с учетом стадии жизненного цикла, является необходимым условием обеспечения инновационных процессов. По мнению автора статьи, процесс и способы управления затратами оказывают существенное влияние на оценку эффективности деятельности предприятия. Движе-

ние предприятия по траектории жизненного цикла зависит от условий достижения соответствующих критериев его деятельности. По сложившейся практике на предприятиях редко происходит изменение основных принципов управления затратами. В первую очередь такой вывод справедлив для предприятий промышленности, так как трудоемкость бизнес-процессов не позволяет оперативно реагировать на изменения. И чаще всего ориентиром управления затратами выбирается система, обеспечивающая соблюдение принципа сопоставимости данных о затратах, а критерием - уровень затрат на производство единицы продукции, услуг. Такой подход к управлению затратами предприятий промышленности строительных материалов не обеспечивает возможности оперативного реагирования на изменения и поддержание инновационных процессов, как основных в обеспечении стабильности. Следуя концепции ЖЦО И.К. Адизеса, организация должна быть способна своевременно определять, на каком этапе находится и какие действия необходимо совершать в краткосрочной и долгосрочной перспективе для обеспечения стабильности. Таким образом, на разных этапах развития делаются различные акценты на то, какие именно необходимо принимать управленческие решения в зависимости от особенностей этапов жизненного цикла, что обеспечивает возможность управлять, в числе прочего, и затратами на производство и реализацию продукции в конструкции координат эффективности. Приведем крат-

Особенности стадий ЖЦО применительно к предприятиям промышленности строительных материалов

Стадия ЖЦО	Особенности результатов функционирования на стадиях ЖЦО предприятий промышленности строительных материалов	Ключевые показатели деятельности предприятий промышленности строительных материалов	Метод управления затратами
Становление/ Зарождение Младенчество - "Давай-давай"	Заявление о себе, рост выручки, захват доли рынка. Кассовые разрывы в текущем и обещающие большие свободные денежные потоки в будущем	Поток денежных средств	Метод учета по переменной себестоимости - variable costing
Юность и переход к Расцвету	Устойчивая позиция в отрасли, высокие обороты, высокие обороты, проблемы с ликвидностью. Необходимость управления структурой капитала с целью формирования стоимости компании, обеспечение эффективности	Экономическая прибыль Барьерная ставка доходности - WACC	Метод учета по нормативной себестоимости - standart costing
Расцвет и зрелость Расцвет и стабильность	Высокий уровень выручки и прибыли. Период, когда потенциал развития компании, включая рост эффективности, практически исчерпан и для появления новых перспектив необходима генерация новой стратегической альтернативы	Экономическая прибыль как показатель подлинной стоимости	Метод учета себестоимости по видам деятельности - ABC: Activity Based Costing

кий обзор особенностей некоторых стадий ЖЦО применительно к предприятиям промышленности строительных материалов (см. таблицу).

Учитывая особенности стадий жизненного цикла, организация обеспечивает возможность принятия своевременных решений, обеспечивая стабильность роста и эффективности. Если обратить внимание на предлагаемые ключевые показатели деятельности этапов жизненного цикла, становится очевидной зависимость оценки эффективности от способа учета факторов влияния на показатели, иными словами, от того, какие принципы управления ресурсами приняты в организации. Следует вывод о том, что без критериев выбора методов управления затратами нельзя быть уверенным, что показатели стоимости компании достигаются в соответствии с заданными критериями. Риск кроется в том, что предприятие не имеет возможности своевременно определить и выполнить именно те действия, которые способны обеспечить стабильность. Такой вывод подтверждается, в частности, тем, что анализ затрат является основополагающим в процессе принятия решений, а в условиях неопределенной экономической среды скорость динамики отключения фактических затрат от плановых, проведение факторного анализа также меняется.

Таким образом, данные анализа затрат являются в момент, когда решение принимать

уже поздно и предприятие не только теряет эффективность, но и сталкивается с риском остановки в движении по кривой жизненного цикла, и с возникновением опасности переместиться в зону, обозначенную на рисунке пунктирной линией. Общепринятый принцип управления затратами сводится к следующему: менеджер руководит использованием ограниченных ресурсов таким образом, чтобы достичь поставленной цели наиболее эффективным способом. А в ситуации, когда наблюдается разрыв между сроками проведения анализа и принятием решения, происходит снижение эффективности. Логично предположить, что есть необходимость в определении способа устранения разрыва. Это позволит не только получить инструмент управления эффективностью, но и обеспечит предприятию возможность находиться в состоянии стабильности длительный период.

Автор статьи предлагает для российских предприятий промышленности строительных материалов закрытого типа, управление которых ориентировано на приращение стоимости, определять критерии выбора метода управления затратами с целью достижения ими стадии "Расцвет", перехода к стадии "Стабильность" и закрепления в ней. Предполагается, что ориентиры управления затратами должны обеспечить предприятию поступательное прохождение по кривой жизненного цикла, в том числе и нормальное

разрешение кризисов, характерных для определенных этапов. Это обеспечивается за счет того, что механизм анализа затрат позволяет получать данные именно в тот момент, когда требуется принять управленческое решение.

В современной теории и практике сложились определенные подходы к выбору систем и способов управления затратами. Один из принципов - выбор системы управления затратами, обеспечивающий как достоверность учета ресурсов в полном объеме, так и сопоставимость результатов учета. Опираясь на критерий сопоставимости, предпочтение отдается следующему принципу: выбранная система управления затратами⁵ применяется на всех этапах жизненного цикла организации. В результате имеем следующее: управление организацией обеспечивает достоверные и сопоставимые данные, характеризующие степень эффективности деятельности, но компания рано или поздно сталкивается с риском либо резкого снижения эффективности, либо с риском (это "крайний" вариант) потери своих позиций. Давая характеристику в контексте ЖЦО, компания переходит к состоянию "Смерти". Причем ситуация характеризуется не тем, что компания не проводила мероприятий по обеспечению эффективности деятельности, а тем, что организованное управление и направленные на это ресурсы не обеспечили возможностей компании выжить в условиях конкурентной среды.

В данной связи становится очевидной необходимость обеспечения возможностей своевременного принятия решения об изменении принципа и системы управления затратами. Это позволит заранее, через ключевые показатели деятельности, принимать те решения, которые обеспечат компании возможность сохранения эффективности и закрепление в стадиях от "Расцвета"

до "Стабильности", что, в свою очередь, будет существенным конкурентным преимуществом, характеризующимся индивидуальными признаками, и затруднит возможность аналогичного применения конкурентами.

За счет вышеуказанного компания получает возможность более тщательного стратегического анализа и осознанного выбора стратегической альтернативы на основе стоимостных критериев, планирования развития и роста своей инвестиционной привлекательности. Инвестиционные решения такой компании будут отличаться обоснованностью и гибкостью одновременно, устойчивостью в различных ситуациях.

Применение авторского подхода к критериям выбора ориентиров управления затратами на предприятиях промышленности строительных материалов позволит не только достигнуть, но и сохранить высокий уровень эффективности ее деятельности на протяжении длительного периода. Тем самым компания получит возможность успешно функционировать в условиях среды с высокой степенью конкуренции.

¹ См.: Адизес И.К. Как преодолеть кризисы менеджмента. Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге. СПб., 2006; *Его же*. Управление жизненным циклом корпорации. СПб., 2011.

² Иваишкова И.В. Моделирование стоимости компании. Стратегическая ответственность совета директоров. М., 2009.

³ Долматова И.Н. Факторы, влияющие на выбор ориентиров развития для непубличных компаний // Вестн. Самарского государственного университета. 2011. □ 6. С. 39-44.

⁴ Долматова И.Н. Показатели стоимости финансовой отчетности для частной компании в контексте ЖЦО // Вестн. Самарского государственного университета. 2012. □ 4 (95). С. 21-29.

⁵ Долматова И.Н. Факторы...

Поступила в редакцию 06.09.2014 г.