

Электронный научный журнал «Век качества» ISSN 2500-1841 <http://www.agequal.ru>

2021, №1 http://www.agequal.ru/pdf/2021/AGE_QUALITY_1_2021.pdf

Ссылка для цитирования этой статьи:

Белевцов С.П., Дьякова О.В., Дьякова П.Д. Инкорпорирование кост-менеджмента в состав управленческих процессов предприятия на примере строительной отрасли // Электронный научный журнал «Век качества». 2021. №1. С. 97-109. Режим доступа: <http://www.agequal.ru/pdf/2021/121006.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

УДК 338.242

Инкорпорирование кост-менеджмента в состав управленческих процессов предприятия на примере строительной отрасли

Белевцов Сергей Петрович,

*доцент, кандидат экономических наук,
заместитель генерального директора ООО МНПП «Ростспецпромстрой»
344000, ЮФО, Ростовская область, г. Ростов-на-Дону, пл. Гагарина, 1
250463@mail.ru*

Дьякова Оксана Валерьевна,

*доцент, кандидат экономических наук,
доцент кафедры «Маркетинг и инженерная экономика»,
Донской государственный технический университет,
344006, ЮФО, Ростовская область, г. Ростов-на-Дону, пр-т Ворошиловский, 46а,
2
oksana03.03.1975@mail.ru*

Дьякова Полина Дмитриевна,

*бакалавр кафедры «Архитектурная реставрация, реконструкция и история архитектуры», Донской государственный технический университет,
344000, ЮФО, Ростовская область, г. Ростов-на-Дону, пл. Гагарина, 1
polinadyakova6@gmail.com*

Строительство – одна из ключевых отраслей современной экономики нашей страны. Деятельность предприятий строительной отрасли гораздо более затратная по сравнению с иными отраслями. Вопросы, связанные с возможностью осуществлять результативный кост-менеджмент в организациях строительного профиля, на сегодняшний день наиболее остры. Это связано и с падением покупательской способности населения, и с высокой конкуренцией на строительном рынке. Конкурентное преимущество, связанное с возможностью снижать цену на готовую продукцию тем актуальнее, чем дороже эта самая продукция, а мало что можно сравнивать по стоимости именно со строительной продукцией.

В работе рассмотрена взаимосвязь функций управления и функций кост-менеджмента. Исследовано, каким образом реализуются классические функции управления, такие как планирование, организация, координация, регулирование, мотивация, учет, анализ и контроль с позиций кост-менеджмента. Освещено авторское видение проблематики, связанной с реализацией определенных функций управления кост-менеджментом. Предложены варианты решения этих проблем.

Ключевые слова: строительство, организация строительства, аккомодация кост-менеджмента, реставрационные работы, кост-менеджмент, управление затратами, функции менеджмента.

Последние десятилетия развития российской экономики характеризуются ростом объемов строительства как в жилищной, так и в промышленной сфере. Это не только влечет за собой всплеск инновационных решений в самой технологии строительства, но и требует новых решений в кост-менеджменте. Эффективность работы организаций строительной сферы неотделима от удешевления производственного процесса. Следствием сложившейся ситуации является повышение актуальности вопросов, связанных с классификацией затрат в строительстве, их детализацией, вопросов учета, анализа и контроля издержек на строительномонтажных работах (СМР). В рамках ценовой конкуренции на рынке строительной продукции именно актуальный кост-менеджмент может стать тем самым спасательным кругом для очень многих хозяйствующих субъектов. Однако, построить действующую, достигающую поставленных перед ней целей систему достаточно проблематично, особенно в строительстве, так как существующие методики и подходы не адаптированы для российских условий.

Особая сложность для строительства связана с тем, что ценообразование строительной продукции строго нормируется со стороны государства и сокращение затрат в строительстве может существенно влиять на качество и надежность конечного продукта. Деятельность, связанная с реконструкцией и реставрацией, которую относят к подвидам строительной продукции, обычно организуется в рамках специализированных строительных предприятий. Но

проблемы, связанные с управлением затратами, для таких организаций также актуальны, как и для иных видов строительных работ.

Авторами обозначены составляющие системы кост-менеджмента строительной организации, которые могут быть применены и в хозяйствующих субъектах иных отраслей: принципы управления, структура, функции, методы и инструменты, критерии, параметры и индикаторы (см. таблицу).

Характеристика компонентов механизма управления затратами в строительстве

| Компонент | Характеристика |
|----------------------------------|--|
| Принципы управления | Гибкость механизма управления затратами, взаимосвязь стратегического и оперативного управления затратами, информационная обеспеченность |
| Структура | Объект управления - показатели деятельности предприятия, изменение которых может произойти вследствие управления затратами. Кроме непосредственно самих расходов объектами управления могут выступать доход и размер структуры его активов. Субъект управления – менеджмент предприятия. Направления управления затратами - перечень мероприятий, с помощью которых возможно обеспечить рационализацию размера и структуру расходов предприятия |
| Функции | Планирование уровня затрат, организация действий по достижению планового уровня затрат, мотивация персонала, контроль уровня затрат |
| Методы и инструменты | Совокупность средств, с помощью которых менеджеры предприятия могут изменять размер затрат до желаемого уровня |
| Критерии, параметры и индикаторы | Критерии эффективности управления затратами - это показатели деятельности предприятия, изменение значений которых в конечном счете составляет цель управления затратами. Таковыми показателями может быть, в частности, чистая прибыль предприятия, прибыльность продукции, рыночная стоимость предприятия и т.д. Параметры управления - совокупность показателей, изменение которых влияет на изменение размера и структуры затрат. Индикаторы - система аналитических показателей, с помощью которых можно оценить эффективность существующей на настоящий момент времени на предприятии системы управления его затратами |

Стержнем системы кост-менеджмента, по мнению авторов, являются именно применяемые инструменты или методы управления затратами, зависящие от тех функций, которые возлагаются на саму систему. В качестве метода могут быть использованы четко регламентированные процессы, процедуры и технологии анализа, контроля и воздействия на издержки СМР, имеющие под собой четкую научную платформу, применяемые или приемлемые к применению на всем жизненном цикле инвестиционно-строительного проекта (см. рисунок).

Классический менеджмент предполагает реализацию основных функций: планирование и прогнозирование, организация, координация и регулирование, мотивация (активизация и стимулирование), учет и анализ, контроль. Кост-менеджмент четко вписывается в эти функции, и для получения желаемого результата организация должна поэтапно реализовать все эти функции по направлению воздействия на затраты.



Этапы управления затратами в строительстве

Первая и, можно сказать, базовая функция определяет цели в зависимости от вида *планирования*, а также установления количественного и качественного уровня показателей, которые организация должна добиться в плановом периоде. Сама функция планирования, как в строительстве, так и в иных отраслях предполагает также достижение определенных целей и задач. В качестве цели можно определить конкретное положение организации, производство продукции, получение определенных финансовых результатов. Задачи могут быть разнообразными, к примеру, повышение эффективности использования ресурсов.

Планирование может быть реализовано как на длительную перспективу, и тогда это стратегическое планирование, так и на более короткий срок, и тогда это тактическое, оперативное или внутрифирменное планирование, а применительно

к финансовому планированию – бюджетирование. Процедуру бюджетирования или бюджетного планирования можно определить как финансово-экономическое моделирование организации, обеспечивающее скоординированную взаимоувязку плановых стоимостных показателей всей организации в целом и ее структурных подразделений в системе организации с привязкой ко времени, разбивкой на достаточно мелкие промежутки времени.

Именно бюджетирование обеспечивает эффективный кост-менеджмент, что выявлено в результате экспериментов различных фирм. Установление лимитов в процессе бюджетирования позволяет реализовывать кост-менеджмент в рамках указанных затрат. Но лимитирование издержек предполагает основание, коим является нормирование. Соблюдение этих двух принципов и позволяет добиться целей, поставленных перед кост-менеджментом в общем и бюджетированием в частности.

Вторая функция менеджмента – *организация* – обеспечивает успешное производство. Применительно к кост-менеджменту организация как функция подразумевает технологии кост-менеджмента и инструменты, реализующие эти технологии, взаимосвязи и взаимозависимости между этими структурными элементами, информационные и иные потоки, а также интеграцию кост-менеджмента с действующей системой управления хозяйствующего субъекта.

Основной целью организации как функции является взаимоувязка всех факторов производства, то есть средств труда, предметов труда и непосредственно самого живого труда. Применительно же к кост-менеджменту в качестве цели может быть указана та же взаимоувязка всех составляющих системы управления затратами: субъекта управления, то есть специалистов или подразделений; объекта управления, то есть исходной информации по издержкам предприятия; инструмента управления, то есть применяемых технологий, программных продуктов. Организация как функция в рамках кост-менеджмента в качестве цели предполагает обеспечение реализации показателей, определенных

на этапе планирования, максимальное приближение уровней фактических показателей к плановым уровням.

Ключевым этапом в данном случае является второй, и качественная продуманная его реализация минимизирует количество усилий на третьем этапе.

Третья функция менеджмента – *координация и регулирование*. Применительно к кост-менеджменту здесь проводятся промежуточные замеры и подводятся промежуточные результаты. Вслед за обнаружением отклонений идет поиск причин их возникновения и прорабатываются способы их сокращения, а желательно полного исключения.

Здесь необходимо отметить, что отклонения по затратам могут быть как в одну сторону, к примеру перерасход, так и в другую, то есть экономия. И те, и другие отклонения трактуются как отрицательные и требуют корректировки. С перерасходом понятно: выявили отклонения, выявили вызвавшие их причины, устранили, вернули производство в ритмичное состояние. Что же касается экономии, то она сигнализирует либо о недоработках в плане, либо о снижении качества. С качеством также понятно: выявили – устранили. Если с качеством все в порядке, то требуется корректировка плана с последующим принятием мер и совершенствованием подходов к реализации функции планирования.

Четвертая функция управления – *мотивация*. Она предполагает создание заинтересованности трудового коллектива в реализации задач, поставленных перед ним. С позиции кост-менеджмента мотивация предполагает заинтересованность персонала в обеспечении установленного уровня издержек. Могут быть применены любые рычаги мотивации. В общем, все, на что способна фантазия директора по персоналу организации.

Пятая функция управления – *учет*. Применительно к кост-менеджменту такая функция также может быть названа базовой наравне с планированием, так как именно она предоставляет исходные данные для реализации всех возможных процедур и приемов в рамках кост-менеджмента. Однако, это и самая проблемная

зона для отечественных хозяйствующих субъектов. По мнению авторов, к таким проблемам можно отнести следующее:

1. Отсутствие взаимосвязи обязательного российского бухучета с технологиями кост-менеджмента. Российский бухгалтерский учет – это учет затрат в четком соответствии с бухгалтерским и налоговым законодательством. То есть предприятия и организации могут отнести к затратам лишь то, что позволено нормативной документацией, и не иначе. Ведь реальная цель бухгалтерского учета – это правильное исчисление налогов, а вовсе не отражение в документации реальной финансовой картины предприятия. В итоге часть затрат предприятия погашается за счет чистой прибыли, но ведь от этого затраты не перестают быть затратами.

2. Невозможность многими предприятиями организовать управленческий учет. Эта проблема возникает по двум причинам: управленческий учет организовывать дорого и нецелесообразно. Организация управленческого учета предполагает удвоение затрат, выделяемых предприятиями на всю функцию учета, то есть надо нанять дополнительный персонал, организовать ему рабочие места, обеспечить программными продуктами и оргтехникой и т.д. Что касается нецелесообразности, то далеко не все руководители считают такие траты обоснованными и необходимыми и принимают такие решения. В итоге управленческий учет реализуется только на достаточно крупных предприятиях, которые банально могут себе это позволить, да и там отдача от него за счет реализации кост-менеджмента минимальна.

3. Неадаптированность отработанных на западе технологий кост-менеджмента к нашим условиям. Большинство действенных методик основано на делении затрат на постоянные и переменные, но у нас такая классификация практически не применяется. Очень редко руководством принимается решение именно так классифицировать затраты. Использовать приемы для вычленения постоянных и переменных затрат также представляется возможность очень нечасто, так как для этого необходимы данные по затратам, произведенным

помесячно в течение года с привязкой к натуральному объему производства по какому-то одному виду продукции, а такого учета тоже на предприятиях не ведется, да и предприятий, в которых подразделения выпускали бы не линейку продукции, а лишь одно какое-то наименование, тоже практически нет.

В итоге достаточно действенные и рабочие западные инструменты成本管理 остаются лишь теорией для российских предприятий, которые никак не найдут им практического применения.

Что же касается строительной отрасли, то здесь производственный процесс организован таким образом, что затраты формируются как по процессно, так и по заказно. То есть бухгалтерия рассчитывает затраты строительной организации за период, чтоб сдать отчеты в налоговую, в фонды и статистику, а руководитель проекта формирует затраты по каждому строительному объекту. Именно такие затраты, привязанные к каждому строительному объекту могли бы стать базой для применения западных методик, но здесь подвох в нормативно-сметной документации. Он связан с природой постоянных и переменных затрат и несопоставимостью их с прямыми и накладными затратами в строительной смете. Таким образом, чтобы выделить применительно к строительному объекту постоянные и переменные затраты, необходимо по кусочкам разобрать проектно-сметную документацию и вычленив из прямых затрат, к примеру, амортизацию машин и механизмов, а из накладных расходов - страховые взносы, уплачиваемые по заработной плате рабочих-строителей. Тогда прямые затраты с натяжкой можно будет называть условно-переменными, а накладные расходы – условно-постоянными.

Шестая функция менеджмента – *анализ*, а применительно к成本管理, анализ затрат. В данном контексте анализ направлен на сопоставление реальных затрат с некой базой-эталонном и поиск расхождений с ним. Если говорить о строительстве, то в качестве эталона может выступать нормативная документация по строительству или плановая строительная смета.

Последняя по очереди, но не по значимости, седьмая функция менеджмента – *контроль*. В кост-менеджменте он вытекает из анализа и продолжает его, а именно выявляет возможные резервы снижения затрат и прорабатывает решения, их реализующие. Это и является целью данного этапа, данной функции. В качестве задач можно отметить следующее:

- разработка и реализация превентивных мероприятий по возможным отклонениям;
- обеспечение наиболее реальных и достоверных входящих показателей, применяемых в кост-менеджменте;
- обоснование использования всех видов ресурсов организации;
- контроль качества исполнения управленческих решений.

Контроль как функция в кост-менеджменте является производной от всех предшествующих функций и обеспечивает обратную связь. Именно по причине обеспечения обратной связи некачественная реализация этой функции ставит под удар все предыдущие.

Для повышения эффективности управленческих решений необходимо реализовать все функции, создать условия для их оптимального взаимодействия. Неотъемлемым компонентом функциональной составляющей механизма управления затратами в строительстве является обеспечение контроля уровня затрат, который с учетом отраслевой специфики должен проводиться по следующим направлениям:

- анализ удельного веса расходов в чистом доходе строительных предприятий;
- оценка зависимости величины расходов от объема производства и анализ влияния объема и структуры продукции на себестоимость работ;
- анализ затрат на 1 руб. продукции на 1 кв. метр площади;
- анализ структуры расходов обычной деятельности;

- анализ структуры операционных затрат по экономическим элементам;
- анализ затрат по статьям калькуляции;
- анализ затрат по отдельным этапам строительства.

Контроль затрат в строительной сфере должен базироваться на данных учета и анализа с использованием плановой, сметной, технической и другой неучетной информации. Процесс контроля затрат должен включать в себя несколько этапов, что дает возможность достичь определенного уровня оперативности и возможности влияния по его результатам на дальнейшие хозяйственные процессы.

Циклический характер контроля проявляется в том, что он охватывает планирование затрат, сбор данных о фактически понесенных расходах, выявление и анализ отклонений и корректирующие действия по внесению поправок в планирование расходов.

Таким образом, управление затратами является сложным многоаспектным процессом, требующим соответствующего непрерывного и целенаправленного механизма. Механизм управления затратами направлен на обеспечение разработки и принятия управленческих решений относительно оптимизации затрат предприятия строительной сферы с учетом условия ориентации на достижение целей его стратегического развития. Перспективой дальнейших исследований является детализация критериев, параметров и индикаторов управления затратами строительных предприятий с целью оптимизации расхода ресурсов и снижения себестоимости строительства.

Список литературы

1. Дьякова О.В., Александрия А.В. Принципы и подходы управления стоимостью объекта строительства в рамках развития сметного нормирования и рыночных методов ценообразования // Электронный научный журнал «Век качества». 2019. № 4. С. 118-132. - Режим доступа: <http://www.agequal.ru/pdf/2019/419008.pdf> (доступ свободный).

2. Дьякова О.В., Александрия А.В., Щусь А.В. Традиционные и современные способы организации строительства в рамках развития подходов к управлению строительным производством // Электронный научный журнал «Век качества». 2020. № 1. С. 81-95. - Режим доступа: <http://www.agequal.ru/pdf/2020/120006.pdf> (доступ свободный).

3. Жадановский Б.В., Синенко С.А., Степанов А.Е. Формы и способы отображения норм в организации строительного производства [Электронный ресурс] // Строительство - формирование среды жизнедеятельности: сб-к трудов XX Международной межвузовской научно-практической конференции студентов, магистрантов, аспирантов и молодых учёных. Москва, 26-28 апреля 2017 г. -М., 2017. С. 287-289.

4. Исайченкова В.В. Обеспечение повышения конкурентоспособности промышленного предприятия в условиях цифровой экономики // Электронный научный журнал «Век качества». 2019. № 2. С. 91-105. - Режим доступа: <http://www.agequal.ru/pdf/2019/219007.pdf> (доступ свободный).

5. Мартынов С.В. Шаталов М.А. Исследование теоретических конструктов оценки экономической эффективности деятельности предприятия // Электронный научный журнал «Век качества». 2017. № 3. С. 40-61. - Режим доступа: <http://www.agequal.ru/pdf/2017/317003.pdf> (доступ свободный).

6. Медеяева З.П. Совершенствование управленческого учёта как элемента системы управления затратами организации / З.П. Медеяева, Е.Б. Трунова, В.Г. Ширококов // Вестник Воронежского государственного аграрного университета. 2019. Т. 12. № 1 (60). С. 180-192.

7. Попов А.А., Лаптева Е.В. Выбор методов разработки управленческих решений с использованием ситуационного подхода // Электронный научный журнал «Век качества». 2019. № 4. С. 106-117. - Режим доступа: <http://www.agequal.ru/pdf/2019/419007.pdf> (доступ свободный).

8. Старцев В.А. Управление затратами в процессе разработки нового продукта // Контроллинг. 2019. № 1(71). С. 24-32.

9. Трифонов Ю.В., Визгунов А.Н. Ключевые факторы эффективности построения системы процессно-ориентированного учета и анализа затрат на предприятии // Учет. Анализ. Аудит. 2019. Т. 6. № 4. С. 24-31.

10. Трубачеев Е.В., Аиман А. Основные факторы формирования корпоративной политики управления затратами в деятельности предприятия // Перспективы международного взаимодействия России с зарубежными странами в социально-экономической и гуманитарной сферах: Материалы II Международной научно-практической конференции / Под ред. В.Д. Байрамова, И.Л. Литвиненко. - М.: МГГЭУ, 2020. С. 89-94.

Incorporation of cost-management into the management processes of an enterprise using the construction industry as an example

Belevtsov Sergey Petrovich,
PhD in Economics, Associate Professor,
Deputy General Director OOO MNPP Rostspetspromstroy
344000, Southern Federal District, Rostov-on-Don, pl. Gagarin, 1

Dyakova Oksana Valerevna
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Marketing and Engineering Economics,
Don State Technical University,
344000, Southern Federal District, Rostov Region, Rostov-on-Don, pl. Gagarina, 1
oksana03.03.1975@mail.ru

Dyakova Polina Dmitrievna
Bachelor of the department "Architectural restoration, reconstruction
and the history of architecture", Don state technical University,
344000, southern Federal district, Rostov region, Rostov-on-don, 1 Gagarin square
polinadyakova6@gmail.com

Construction is one of the key sectors of the modern economy of our country. It is already customary that the activities of enterprises in the construction industry are much more costly than other industries. Issues related to the ability to carry out effective cost-management in the construction industry organizations are by far the most acute. This is due to a decrease in the purchasing power of the population, and with high competition in the construction market. The competitive advantage associated with the ability to reduce the price of finished products is all the more relevant, the more expensive this very product, and little can be compared in value with construction products.

The paper considers the relationship of management functions and cost-management functions. It is investigated how classical management functions are implemented, such as planning, organization, coordination, regulation, motivation, accounting, analysis and control from the perspective of cost management. The author's vision of the problems related to the implementation of certain functions of cost-management management is highlighted. Solutions to these problems are suggested.

Keyword: construction, organization of construction, accommodation of cost management, restoration work, cost management, cost management, management functions.