

## ПРОБЛЕМЫ ВВЕДЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СТОИМОСТЬЮ НА РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

**Табатадзе Константин Мамукаевич**

магистрант, Воронежский государственный университет, РФ, г. Воронеж

### PROBLEMS OF INTRODUCING A COST MANAGEMENT SYSTEM AT RUSSIAN ENTERPRISES

***Konstantin Tabatadze***

*Master student, Voronezh state University, Russia, Voronezh*

**Аннотация.** В статье рассматриваются проблемы связанные с введением системы управления стоимостью на российских предприятиях. Мировой опыт последних десятилетий указывает на то, что таким индикатором следует признать стоимость предприятия. Огромное значение имеет для повышения уровня управления предприятием.

**Abstract.** The article discusses the problems associated with the introduction of a value management system at Russian enterprises. The world experience of recent decades indicates that the value of the enterprise should be recognized as such an indicator. It is of great importance for improving the level of enterprise management.

**Ключевые слова:** этапы управления стоимостью, рыночные капитализация предприятий, эффективность управления, введение системы управления.

**Keywords:** stages of value management, market capitalization of enterprises, management efficiency, introduction of a management system.

В условиях современной экономики все более актуальным становится комплексный подход к управлению предприятиями, базирующийся на современных экономических индикаторах, с одной стороны, понятных специалистам, а, с другой стороны включающих в свой состав интегральные параметры – результаты функционирования предприятий. Мировой опыт последних десятилетий указывает на то, что таким индикатором следует признать стоимость предприятия.

Стоимость, определяемая тремя стандартными способами – затратный, сравнительный и доходный, действительно комплексно характеризует предприятие, как объект вложения капитала, как объект возможной рыночной сделки и как источник получения дохода. Поэтому управление предприятием следует рассматривать как систему управления стоимостью организации. Однако на практике такое управление сопряжено достаточно большим числом разнообразных проблем.

Проблемы введения процесса управления стоимостью связаны, во-первых, с устоявшимися традициями в анализе и управлении. В их числе следует назвать проблемы мешающие внедрить систему управления стоимостью:

- Независимость систем разработки прогнозных данных и финансового планирования.
- Слабая увязка с финансовым и маркетинговым этапами.
- Непонятность процесса внутреннего управленческого учета, затрудняющего выделение данных по некоторым этапам бизнеса.
- Нехватка адекватного использования анализа бизнес-процессов.

Вторая группа встречающихся проблем касается менталитета собственников. Одни считают, стоимость предприятия состоит из балансовой суммы стоимости активов, другие — что это текущая рыночная капитализация компании открытого типа. Также для многих не характерно «чувство стоимости», которое выражается в сочетании и взаимодействии факторов, оказывающих влияние на стоимость.

Другая группа сложностей связана с неразвитостью рынка капитала и имеет внешний характер для предприятий (бизнеса).

Эти проблемы можно решить посредством нового направления в менеджменте — «Управление стоимостью компании», это понятие получило широкое использование в 1980-х годах в США. Заключается она в том, что все решения менеджмента оцениваются по мере их влияния на рыночную стоимость предприятия. Это делается для инвесторов и собственников, которым нужно понимать, сколько стоит их бизнес.

Основные этапы понятий «Управления стоимостью компании» расшифровываются следующим образом:

- Максимизация стоимости компании является главной целью стратегического управления;
- Стоимость в наибольшей степени связана с денежным потоком, который генерирует компания;
- Прирост стоимости является главным критерием эффективности управления.

После определения видов стоимости компании, фактическая стоимость и текущая рыночная сравнивается. Любое расхождение между ними показывает изменение восприятия. Команде управленцев нужно улучшить взаимодействие с рынком, в том случае если текущая рыночная стоимость меньше фактической, для того, чтобы рыночная стоимость увеличилась. Использование программы выкупа акций - это другой способ. В противном случае отрицательное изменение восприятия может показывать, что компания является мишенью поглощения и ей нужно в устранение изменения путем лучшего управления активами.

При наличии хороших стратегических и оперативных возможностей предприятие в состоянии реализовать свою потенциальную стоимость как портфеля активов. Данному этапу управления стоимостью должен предшествовать анализ и выявление факторов стоимости предприятия на основе финансово — хозяйственной деятельности, внутреннего аудита, диагностики состояния маркетингового исследования внешней рыночной среды. Целью менеджмента, направленного на стоимость, является максимальное сокращение разрыва между текущей и реструктурированной стоимостями с учетом интересов акционеров.

Процесс управления стоимостью предполагает, для того что бы обеспечить устойчивый рост показателей эффективности ведения бизнеса, последовательно нужно корректировать процедуры внедрения стратегии и стратегического анализа, систему планирования, корректировку центров финансовой отчетности и системы вознаграждений сотрудников

Основными этапами введения процесса управления стоимостью на предприятии

## являются **Этапы внедрения системы управления стоимостью на предприятии.**

Основным этапом в создании системы управления стоимостью предприятия будет определение ее стоимости. То есть, берётся ближайшая прошедшая отчётная дата, на эту дату определяется стоимость компании. Возможно в последующем, процесс разработки особенной оценочной модели для предприятия, стоимость на текущую дату, могут быть внесены изменения и уточнения, но именно в сравнении с данной величиной стоимости следует определять достижения предприятия.

На втором этапе определяем факторы, влияющие на стоимость бизнеса, в частности это, ценовая политика, состояние производственных мощностей, уровень конкуренции в отрасли, надежность поставщиков, нормативные акты издаваемые государством, общеэкономическая ситуация в стране и т. п.

Факторы стоимости можно разделить на две группы можно разделить факторы **СТОИМОСТИ: внешние факторы (факторы, которые возникают независимо от действий менеджеров на предприятии) и внутренние (факторы которые связанные непосредственно с действиями менеджеров, или отраслевой спецификой предприятия).**

На третьем этапе создаётся система, по которой оцениваются оперативные и стратегические управленческие решения. Это система не позволяет избежать субъективности принимаемых решений, субъективность будет направлена на достижение конкретных показателей, приводящих к росту стоимости предприятия. Базироваться система оценки будет на факторах стоимости определённых для соответствующего звена управления.

Основная цель четвёртого этапа, анализа это установить какой вклад подразделений в стоимость предприятия, распознать бизнес-единицы «создающие» и «разрушающие» стоимость.

В том случае если бизнес-единица нарушает этапы формирующие стоимость бизнеса, **необходимо принять меры, разработать систему мероприятий, которые позволят сделать подразделение доходным, или продать подразделения другому предприятию, либо закрыть подразделение.**

На крупных предприятиях в качестве отдельной бизнес-единицы выделяется центральный аппарат управления. Он выступает в качестве «разрушителя» стоимости, так как туда относят все издержки связанные с централизованным обслуживанием подразделений. Полезность головного офиса заключается в экономии, которую удаётся достичь предприятию за счёт использования собственных специалистов. Общая стоимость бизнес-единиц (включая, головной офис) это и есть стоимость бизнеса в целом, и поэтому управление стоимостью бизнеса не может быть без эффективного контроля над стоимостью отдельных бизнес-единиц.

На пятом этапе осуществляется подготовка отчёта с учетом управления стоимостью, которая через определённое время предоставляется внешним пользователям, акционерам или

собственникам.

Таким образом, управление стоимостью способно дать результаты, связанные с улучшением финансового состояния предприятия, одновременно увеличивает его имидж в глазах, как акционеров, собственников так и потенциальных инвесторов предприятия.

Однако, до сих пор данная концепция не получила широкое распространение в России. Это связано с тем, что руководители российских предприятий видят трудности в закреплении конкретной цели за отдельной функциональной бизнес-единицей, а также трудности в определении принципов управления для конкретной отрасли.

Таким образом, для введения системы управления стоимостью необходимо развивать рынок капитала и активно применять его данные для определения экономической прибыли и стоимости, а также использовать тип мышления, выходящего за рамки бухгалтерских данных.

Несмотря на указанные проблемы, в российских предприятиях есть объективные предпосылки, которые будут способствовать реализации введения системы управления стоимостью, такие как применение стоимостных критериев, для оценки инвестиционных программ (на основе показателей чистой приведенной стоимости, внутренней нормы доходности), а также организационная структура, которая позволяет выделить «центры стоимости» и достаточно полные системы сбора необходимых данных.

Система управления стоимостью позволяет эффективно управлять предприятием, балансировать интересы менеджмента и собственника, примирить конфликтующие интересы мажоритарных и миноритарных акционеров.

#### **Список литературы:**

1. Когденко В.Г. Управление стоимостью компании. Ценностно-ориентированный менеджмент. Учебник. - М.: Юнити, 2017. - 416 с.
2. Земляк С.В. Управление продажами: Учебник. - М.: Вузовский учебник, 2018. - 320 с.
3. Воробьева И.П. Экономика и управление производством.: Учеб. пособие для бакалавриата и магистратуры. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 191 с.
4. Павлова И.В. Управление себестоимостью в производстве: операционный менеджмент. - М.: Русайнс, 2016. - 544 с.