

УДК 330.8:338.58

Дудик І.Ю.
студент, магістр

Київського національного університету технологій та дизайну

Шульга В.М.

кандидат економічних наук, доцент,

Київський національний університет технологій та дизайну

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL BASIS OF STRATEGIC COST MANAGEMENT

АНОТАЦІЯ

У статті розглянуто теоретико-методичні питання формування стратегічного управління витратами в сучасних умовах розвитку економіки. Розкрито місце та роль стратегічного управління витратами в системі стратегічного управління. Розглянуто послідовність процесу стратегічного управління витратами на підприємстві. Обґрунтовано систему контролю витрат підприємства. Доведено, що система стратегічного управління витратами спрямована на забезпечення реалізації стратегічних завдань підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Ключові слова: стратегія, витрати, конкурентоспроможність, управління, концепція, ефективність.

АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрены теоретико-методические вопросы формирования стратегического управления расходами в современных условиях развития экономики. Раскрыты место и роль стратегического управления расходами в системе стратегического управления. Рассмотрена последовательность процесса стратегического управления расходами на предприятии. Обоснована система контроля расходов предприятия. Доказано, что система стратегического управления расходами направлена на обеспечение реализации стратегических задач предприятия в условиях переменной внешней среды.

Ключевые слова: стратегия, расходы, конкурентоспособность, управление, концепция, эффективность.

ANNOTATION

The article deals with theoretical and methodological issues of the formation of strategic cost management in modern conditions of economic development. Opened position and role of strategic cost management into a strategic management system. Considered the sequence of the process of strategic cost management in the enterprise. Substantiated expenses of the enterprise control system. It is proved that the system of strategic cost management is aimed at ensuring the implementation of the strategic tasks of the enterprise in a volatile environment.

Keywords: strategy, costs, competitiveness, control, concept, efficiency.

Постановка проблеми. В умовах входу України до світового економічного простору підприємствам важливо мати змогу розвиватися за рахунок певних конкурентних переваг, тому вибір правильної стратегії має бути пріоритетом. Стратегічне управління витратами дає змогу побудувати ефективну конкурентоспроможну стратегію, яка забезпечить реалізацію товару чи послуг та швидке реагування на зміни зовнішніх факторів. Більшість підприємств використовують застарілі, малоефективні стратегії та методи, що зумовлює необхідність

розгляду даної теми та побудови механізму стратегічного управління витратами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблем стратегічного управління витратами приділяється значна увага з боку вітчизняних та зарубіжних учених, серед них: Т. Адаменко, В. Кусатрьов, Н. Костецька, В. Шульга, Т. Дроздова, Г. Колісник, О. Дацій, Дж. Шанк, В. Савчук, Б. Мізюк, М. Портер та ін. [1–4].

Виділення невирішених раніше частин основної проблеми. Незважаючи на велику кількість наукових досліджень, досі не сформовано єдиного підходу до визначення сутності і структури стратегічного управління витратами. На господарську діяльність підприємств впливають різні фактори, як позитивні, так і негативні, тому процес формування стратегії для кожного підприємства різний. Б.М. Мізюк зазначає, що єдиної стратегії не існує, як не існує й єдиного методу стратегічного управління. Кожне підприємство обирає свої власні завдання розвитку, які мають довгостроковий характер та спрямовані на покращення результатів, підвищення ефективності діяльності підприємства та його конкурентоспроможності. Отже, насамперед необхідно сформулювати ефективну систему управління витратами і на її основі побудувати стратегію, беручи до уваги індивідуальні фактори та чинники, що впливають на підприємство.

Мета статті полягає у дослідженні основних напрямів концепції стратегічного управління витратами та доцільності її практичного використання на сучасних підприємствах в умовах підвищеної конкуренції; розкритті місця та ролі стратегічного управління витратами в системі управління підприємством.

Виклад основного матеріалу дослідження. Концепція стратегічного управління витратами з'явилася досить недавно, але провідні консалтингові компанії рекомендують її до використання. Основні положення цієї системи лежать в основі стратегії підприємства та базуються на фундаментальних поняттях стратегічного менеджменту. Основні відмінності стратегічного управління витратами визначено розумін-

ням поведінки витрат, визначенням способів аналізу витрат та встановленням цілей аналізу.

Найбільш популярною концепцією в економічній літературі є концепція, яка з'явилася в результаті об'єднання трьох напрямів стратегічного менеджменту:

- аналізу витратоутворюючих факторів;
- стратегічного позиціонування;
- аналізу ланцюжка створення вартості [4; 5].

За традиційного управління витратами аналіз витрат базується на концепції доданої вартості та передбачає аналіз витрат на одиницю продукції, тоді як із позиції стратегічного управління витратами аналіз витрат створюється на основі ланцюжка створення цінності з витрат на продукцію, де витрати на підприємстві є лише частиною. Отже, загальна увага приділяється тим ланкам вартісного ланцюга, які лежать за межами підприємства, але мають суттєвий вплив на витрати.

Згідно з теорією М. Портера, ланцюжок створення вартості – це набір взаємопов'язаних видів діяльності, що представляють собою весь процес виробництва та збуту продукту: забезпечення сировиною, виробництво продукту та просування на ринку [4]. Гарним варіантом для підприємства є оцінювання свого ланцюжка цінності порівняно з аналогічними ланцюжками цінності підприємств – суперників у певній сфері діяльності. Це можна зробити в декілька етапів:

- побудувати систему вартісних ланцюжків із виробництва продукції, виділивши при цьому вартісний ланцюжок підприємства;
- дослідити фактори, що впливають на всі види діяльності підприємства, провести стратегічний аналіз витрат;
- виявити конкурентні переваги та обґрунтувати альтернативні шляхи зниження витрат.

Роблячи висновки, слід зазначити, що аналіз вартісного ланцюжка дає змогу виявити місця виникнення витрат, причини їх виникнення та потенційні можливості зниження цих витрат.

Метою стратегічного управління витратами є побудова стратегії на основі зниження

витрат підприємства. Ця мета може змінюватися залежно від вибору стратегічного позиціонування, розділяючись на два напрями: диференціацію та зниження витрат. Незалежно від напрямку іноді можливе цілеспрямоване підвищення витрат у певній ланці вартісного ланцюжка з метою їх суттєвого зменшення в інших ланках або набуття конкурентної переваги.

Обираючи лідерство шляхом зниження витрат, підприємство сподівається шляхом зниження витрат на собівартість продукції знизити кінцеву ціну продукту, тим самим залучивши широке коло споживачів. Диференціація, своєю чергою, передбачає отримання продуктом певної унікальності, властивостей, які робитимуть його відмінним від аналогічних продуктів компаній-конкурентів. Диференціація орієнтується на споживачів, для котрих унікальні властивості продукту матимуть більшу цінність, ніж низькі ціни.

Відповідно до обраної стратегії змінюються і підходи до управління витратами (рис. 1).

Невід'ємним складником механізму управління витратами є аналіз факторів впливу на витрати. У традиційному розумінні витрати базуються на обсязі виробництва продукції. Для найбільшої ефективності механізму стратегічного управління витратами потрібно дослідити найвищий рівень причин виникнення витрат.

Під час аналізу витрат підприємства необхідно визначити фактори, що впливають на їх формування та зміну на протязі виробничого циклу. Ці фактори сприяють розгляду та виявленню можливостей зниження витрат із метою подальшого підвищення прибутковості підприємства. Багато науковців займалося дослідженням проблеми зниження витрат. Стосовно питання факторів, що впливають на витрати підприємства та їх зниження, у наукових джерелах існує багато розбіжностей щодо їх класифікації. Отже, дане питання потребує більш ґрунтовних досліджень та уточнень. У науковій літературі існує багато точок зору стосовно факторів, що впливають на витрати фірми, які необхідно врахувати під час розробки стратегії. Спочатку розглядався лише

	Диференціація	Зниження витрат
Планування витрат при оцінці показників його діяльності	Низьке значення	Високе значення
Складання гнучких бюджетів, виконання бюджетних показників	Низьке значення	Дуже високе значення
Аналіз витрат на збут	Критичне значення для успіху	Практично не проводиться
Значення собівартості продукції при прийнятті рішення з ціноутворення	Низьке значення	Високе значення

Рис. 1. Вплив обраної стратегії на підходи до управління витратами

обсяг виготовленої продукції. Та вже в 70-х роках ХХ ст. економісти зробили висновок, що обсяг виробництва не визначає величину витрат підприємства. Витратоутворюючі фактори згруповані на структурні та функціональні, як зображено на рис. 2.

Структурні фактори передбачають декілька стратегічних варіантів, тобто вибір, який зробіть підприємство, належить до того чи іншого структурного фактору, тому необхідно особливу увагу приділяти особливостям підприємства. Функціональні фактори впливають на витрати для успішного функціонування підприємства.

У системі стратегічного управління витратами на підприємстві необхідно виявити всі види витрат та причини їх виникнення. Наявність усієї інформації допоможе прийняттю правильних управлінських рішень. Важливою частиною стратегії буде передбачення та запобігання всьому негативному впливу зовнішнього середовища на підприємство. Ефективне управління гарантує оптимальні витрати, ефективні управлінські рішення та досягнення стратегічних цілей.

Зниження собівартості продукції та інших витрат слід розглядати як важливий фактор збільшення прибутковості. Оптимізація витрат та раціональне використання ресурсів стають частиною забезпечення ефективності підприємства. Економічне обґрунтування раціонального використання ресурсів стає важливою умовою забезпечення ефективного функціонування підприємства.

Слід пам'ятати що необґрунтовані обмеження кількості та якості ресурсів підприємства призведуть до погіршення кінцевого результату та неможливості довгострокової стратегії, тому необхідно здійснювати контроль виготовлення

продукції на всіх етапах.

Особливу роль відіграє система управління. Представлення об'єкта у вигляді системи створює певні труднощі, пов'язані з безліччю визначень системи та необхідності вибору одного із цих визначень, яке можна використати, будуючи реальну систему управління. Зазвичай використовуються такі визначення:

- сукупність об'єктів, яка розглядається як один із безлічі підоб'єктів;
- наявність спостерігача, тобто суб'єкта дослідження;
- наявність завдання, визначаючого ставлення спостерігача до об'єкта;
- наявність функцій, методів та інструментів, що створюють зв'язок між об'єктом, спостерігачем та завданням.

Є п'ять основних визначень системи: функціональне, мікроскопічне, макроскопічне, ієрархічне та процесуальне.

Мікроскопічне визначення представляє собою множину спостережуваних і неподільних елементів. У кожному конкретному випадку проектування системи елемент розглядається як неподільний.

Функціональне визначення включає сукупність функцій, які необхідно виконувати для правильної життєдіяльності системи.

Макроскопічне визначення розглядає систему як єдине ціле, що перебуває у системі, зовнішньому середовищі, тобто реальна система існує в межах оточуючої системи, котра включає об'єкти, які нас цікавлять. Система представлена у вигляді зв'язків із зовнішнім середовищем.

Ієрархічне визначення розглядає всю систему як сукупність підсистем з ієрархічними зв'язками.

Процесуальне визначення, своєю чергою, характеризує стан системи в часі.

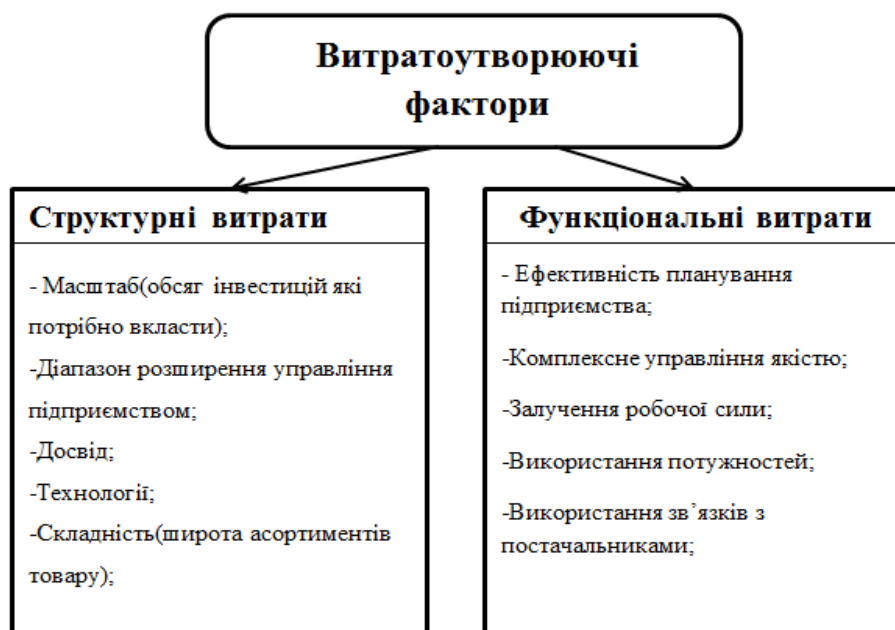


Рис. 2. Розподіл витратоутворюючих факторів

Робимо висновок, що система управління як об'єкт дослідження має певні ознаки: безліч елементів, які розташовані ієрархічно; елементи пов'язані за допомогою прямих та зворотних зв'язків; представляє собою єдине нерозривне ціле.

До основних властивостей систем можна віднести: 1) ефективність системи – здатність досягати поставленні цілі; 2) агрегування – об'єднання кількох параметрів систем нижчого рівня до параметрів систем вищого рівня; 3) декомпозицію – поділ цілого на частини; 4) багатофункціональність – здатність до реалізації декількох функцій; 5) гнучкість – властивість системи змінюватись залежно від мети функціонування; 6) надійність – реалізація функцій протягом часу без суттєвої зміни якості [6].

У процесі дослідження системи управління витратами важлива наявність перерахованих властивостей системи, що буде запорукою надійного механізму управління витратами.

Слід також урахувати специфіку технологічних процесів, характерних для підприємства, організаційну структуру, стиль управління та корпоративну культуру підприємства під час розроблення та впровадження стратегічного управління витратами. На підприємстві потрібно забезпечити: 1) узгодженість стратегічного управління підприємства з її підсистемами; 2) здатність обирати та застосовувати методи підвищення ефективності управління витратами; 3) доступність та повноту інформації щодо витрат підприємства; 4) необхідний рівень витрат для ефективного функціонування системи стратегічного управління витратами [6, с. 284].

Підготовка персоналу є важливою передумовою впровадження ефективної системи стратегічного управління витратами. Для цього необхідно визначити конкретних осіб або відділи, які будуть задіяні в процесі, роз'яснити трудовому колективу суть та значення стратегічного управління витратами, встановити відповідальність для працівників та забезпечити навчання працівників відповідно до потреб системи стратегічного управління витратами.

Стратегічне управління витратами – це управління організацією на основі стратегії, яка встановлює постійний зв'язок із зовнішнім оточенням та вносить своєчасні зміни для забезпечення високої конкурентоспроможності та ефективного функціонування організації в умовах мінливого зовнішнього середовища. Стратегічне управління підприємством передбачає реалізацію концепції, в якій поєднано інтегральний та цільовий підходи до діяльності, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх із можливостями та приводити їх у відповідність за рахунок реалізації стратегії.

Концепцію стратегічного управління можна виразити певними притаманними їй рисами:

– базується на поєднанні системного, ситуаційного та цільового підходів до діяльності організації, що розглядається як відкрита соціально-економічна система;

– орієнтує на вивчення умов функціонування організації, що дає змогу створити адекватні цим умовам системи стратегічного управління;

– концентрує увагу на аналізі, інтерпретації та застосуванні інформації для прийняття стратегічних рішень;

– прогнозування наслідків рішень, що приймаються;

– передбачає застосування інструментів та методів розвитку підприємств.

Наведені характеристики визначають найбільш суттєві складові частини стратегічного управління витратами.

Висновки. У процесі дослідження встановлено, що стратегічне управління витратами представляє собою систему прийняття рішень вищого рівня та є одним з основних шляхів забезпечення розвитку підприємства у конкурентоспроможному середовищі. Концепція стратегічного управління витратами дає змогу дослідити витрати на всіх етапах виробництва продукції. Використання сучасних стратегічних підходів у межах стратегічного управління витратами спрямовано на прийняття управлінських рішень не лише на основі показників діяльності підприємства, а й на основі вибраної конкурентної стратегії.

Між традиційним підходом та стратегічним управлінням витратами немає суперечностей. Стратегічне управління витратами створює базові стратегічні установи для системи управління витратами, тоді як традиційні методи мають можливість зосередитися на калькулюванні виробничої собівартості, вишукуючи резерви її зниження.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Адаменко Т.М. Особливості стратегічного управління затратами підприємства / Т.М. Адаменко // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. – 2011. – № 23(II). – С. 100–106.
2. Костецька Н.І. Стратегічне управління витратами як засіб забезпечення конкурентоспроможності підприємства / Н.І. Костецька, М.І. Хопчан // Інноваційна економіка. – 2012. – № 5. – С. 81–86.
3. Колісник Г.М. Сутність стратегічного управління витратами підприємницьких структур в умовах конкуренції / Г.М. Колісник // Науковий вісник НЛТУ України. – 2013. – Вип. 23.16. – С. 227–241.
4. Портер М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран / М. Портер ; пер. с англ. под ред. В.Д. Щетина. – М. : Международные отношения, 1993. – 896 с.
5. Давидович І.Є. Управління витратами : [навч. посіб.] / І.Є. Давидович ; вид. 2-ге, перероб. та доп. – Тернопіль : Економічна думка, 2004. – 228 с.
6. Василенко О.В. Антикризове управління підприємством : [навч. посіб.] / О.В. Василенко ; вид. 2-ге, перероб. та доп.. – К. : Центр навч. літ-ри, 2005. – 504 с.