

Магістр 1 року навчання
фінансового факультету ХНЕУ ім. С. Кузнеця

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Охарактеризовано стратегічне управління діяльністю підприємства. Проаналізовано методи стратегічного управління витратами, які є результатом злиття трьох напрямів стратегічного менеджменту: аналізу ланцюжка створення цінності; стратегічного позиціонування; аналізу й управління чинниками, що визначають витрати. Надано порівняльну характеристику стратегій управління витратами промислового підприємства для успішного подолання конкуренції та досягнення стратегічних результатів.

Аннотация. Охарактеризовано стратегическое управление деятельностью предприятия. Проанализированы методы стратегического управления затратами, которые являются результатом слияния трех направлений стратегического менеджмента: анализа цепочки создания ценности; стратегического позиционирования; анализа и управления факторами, определяющими затраты. Предоставлена сравнительная характеристика стратегий управления затратами промышленного предприятия для успешного преодоления конкуренции и достижения стратегических результатов.

Annotation. Strategic enterprise management has been characterized. Methods of strategic costs management have been analyzed which result from the merger of three areas of strategic management: analysis of the value chain; strategic positioning; analysis and management of factors determining the costs. A comparative description of cost management strategies is provided for an industrial enterprise to fight off competition and achieve strategic results.

Ключові слова: витрати, управління витратами підприємства, стратегія, вибір стратегії, стратегічне управління витратами.

Сучасні умови структурно-інноваційних змін економічного потенціалу України, успіх діяльності суб'єкта господарювання визначають ефективність виробництва, яка обумовлюється ступенем задоволення потреб суспільства з мінімальними витратами. Разом із тим, основною причиною діяльності будь-якого підприємства є отримання прибутку, який забезпечує можливості розвитку та залежить від рівня витрат на виробництво. Тому питання вибору оптимального варіанта управління витратами в системі стратегічного розвитку підприємства є актуальними.

Питанням побудови систем управління витратами присвячено досить багато досліджень як вітчизняних, так і закордонних вчених таких, як: Нападовська Л. В., Краюхина Г. А., Пилипенко А. А., Сабліна Н. В., Р. Каплан і т. д. Проте в більшості з них управління витратами розглядається окремо від процесів розвитку й стратегічного управління підприємства.

У цілому управління витратами – це складний, багатоаспектний та динамічний процес, котрий включає до себе управлінські дії, метою яких є досягнення високого економічного результату функціонування підприємства, саме він і повинен стати основою для обґрунтування вибору альтернатив розвитку підприємства. Для цього необхідне створення єдиної, раціональної, чітко й безперервно функціонуючої системи з певними цільовими установками й взаємопов'язаними елементами. Разом із тим слід зазначити, що в більшості наявних досліджень управління витратами ототожнюється лише із внутрішнім середовищем підприємства, без урахування взаємодії з зовнішнім середовищем [1].

Також окремо слід зазначити, що головною метою управління витратами повинна бути не їх мінімізація, а досягнення максимальної ефективності витрачання ресурсів.

В основі управління виробничо-господарською діяльністю підприємства лежить правильна постановка стратегічних цілей і завдань, спрямованих на вирішення проблем короткострокового періоду, до яких, зокрема, належить контролінг управління витратами й формування стратегії довгострокового розвитку діяльності підприємства.

Світова практика накопичила безліч прикладів про прийняття рішень відносно ситуацій, що склалися в ході господарювання. Тому у ході вибору або розробки власної стратегії розвитку діяльності підприємству слід урахувати наявність типових стратегій, що відповідають тій чи іншій ситуації. В загальному вигляді всі види стратегій розвитку діяльності можна умовно розподілити на чотири групи, що тісно пов'язані між собою, а саме: продуктово-маркетингові, фінансові, управління персоналом та виробничі. Перелічені чотири групи спеціалізованих стратегій складають мінімально необхідний набір основних функціональних стратегій для більшості підприємств України. Можлива розробка ряду інших стратегій розвитку діяльності, а саме інвестиційної, технологічної, інформаційної, але вони матимуть суто прикладний характер.

Узагальнюючи закордонний досвід розробки стратегії підприємства, особливу увагу варто приділити стратегії, розробленій американськими економістами С. Коеном і Дж. Зюсманом і описаній у роботі "Лідери для обробної промисловості", у якій відображено взаємозв'язок виробництва із зовнішнім середовищем, що характеризує інтегроване виробниче підприємство. Забезпечуючи динамічний розвиток підприємства, наявні ресурси здатні вирішити ряд додаткових завдань, що виникають у процесі господарської діяльності. Розширення підприємницької діяльності свідчить про міцні позиції на ринку, наявність попиту на продукцію, яка випускається. Це дозволяє поєднувати витрати виробництва зі

зростанням обсягів виробництва. Господарська діяльність підприємства має довгостроковий характер, тому управління діяльністю підприємства повинне виходити з його стратегічних цілей, розробленої ним політики, методів формування і управління витратами, включаючи напрями і форми їх обліку, а також джерела їхнього фінансування.

Стратегія підприємства становить програму його діяльності, що обґрунтовує мету і містить заходи щодо їх досягнення. В економічній літературі виділяють три основних види стратегії: традиційну, функціональну і загальнофункціональну, у процесі формування яких необхідно враховувати ряд факторів [2]:

функціональна стратегія чи стратегія виробничого процесу, повинна підтримувати підприємство так, щоб у центрі діяльності функціональних служб чи виробничого процесу була найбільша кількість завдань, сформованих з урахуванням потреб ринку;

стратегія повинна визначати порядок розподілу ресурсів усередині функціональної області в рамках процесу з метою виконання завдань, поставлених перед функціональною службою чи процесом;

за своїм характером конкретні рішення (фінансування, комплектування фахівцями), які приймає керівництво функціональних служб, що беруть участь у процесі, повинні відповідати сформованій стратегії. Часто цього не відбувається, сформована стратегія відтискується фактично реалізованою.

Процес стратегічного управління діяльністю підприємства включає два взаємозалежних процеси: тактичне й оперативне управління. На етапі тактичного управління відбувається конкретизація поставлених цілей і формування потреб підприємства. Оперативне управління здійснює реалізацію окремих програм і проектів. Підставою для формування конкретної стратегії слугує розроблена і прийнята до виконання загальна стратегія підприємства. Отже, формування стратегії має поетапний характер [2]:

перший етап передбачає прогноз розвитку ринку на період 3 – 5 років;

на другому етапі формуються стратегічні цілі діяльності підприємства на основі стратегічних цілей загальноекономічного розвитку, їх необхідно пов'язувати зі стадіями життєвого циклу і цілями господарської діяльності підприємства;

на третьому етапі формування стратегії підприємство розробляє шляхи і способи найбільш ефективної реалізації стратегічних цілей, що можуть бути здійснені в двох напрямках – стратегія діяльності і стратегія ресурсів;

четвертий етап передбачає конкретизацію стратегії за періодами її реалізації, а також встановлення послідовності й термінів виконання поставлених стратегічних цілей і завдань;

на п'ятому етапі формування стратегії здійснюють її оцінку за рядом критеріїв: погодженість діяльності підприємства із загальною стратегією його економічного розвитку, внутрішня збалансованість, її погодженість із зовнішнім середовищем, можливість втілення з урахуванням наявного ресурсного потенціалу, прийнятність рівня ризику, пов'язаного з її реалізацією, результативність.

Дж. Шанк і В. Говіндараджан вважають, що поява стратегічного управління витратами є результатом злиття трьох напрямів стратегічного менеджменту [3, с. 862]:

аналіз ланцюжка створення цінності;

стратегічне позиціонування;

аналіз і управління чинниками, що визначають витрати.

Згідно з М. Портером, під ланцюжком цінностей слід розуміти узгоджений набір видів діяльності, що створюють цінність для підприємства, починаючи від вихідних джерел сировини до готової продукції, доставленої кінцевому споживачу, включаючи післяпродажне обслуговування.

Для досягнення стратегічних цілей управління витратами важливе значення має стратегічне позиціонування компанії на ринку. Стратегічне позиціонування підприємства за моделлю Портера ставить вибір стратегії в залежність від п'яти сил: постачальників, покупців, загрози появи товарів-замінників, загрози входження до галузі нових конкурентів та існуючої інтенсивності конкуренції всередині галузі (рисунок).

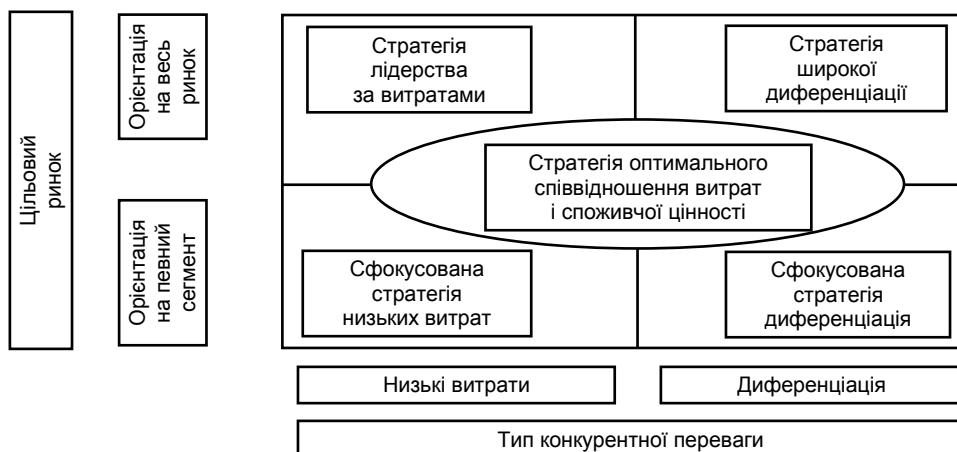


Рис. Матриця конкурентних стратегій М. Портера

Ефективність стратегічного управління витратами полягає у виявленні та дослідженні тих чинників, які здійснюють найбільший вплив на витрати. Відтак, Б. Карлоф, розглядаючи процес формування стратегії, вважає, що необхідно виділяти дев'ять ключових факторів, які впливають на діяльність підприємства. Ці фактори він називає елементами стратегії, що характеризують ефективність використання наявних ресурсів для досягнення конкретних цілей: корпоративна місія, конкурентні переваги, організація бізнесу, продукція, ринки, ресурси, структурні зміни, програми розвитку, культура та компетентність управління [4, с. 170–173].

За теорією Ріле, всі витратоформуючі фактори поділяють на структурні та функціональні (табл. 1).

Перелік функціональних факторів за теорією О. Ріле [6]

Структурні фактори	Функціональні фактори
Масштаб – обсяг інвестицій, які потрібно вкласти у виробництво, дослідження та розроблення, маркетингові ресурси для випуску продукції	Ефективність планування підприємства – наскільки ефективно, порівняно з нормами, планування (з точки зору внутрішньогосподарської логістики)
Діапазон – ступінь вертикальної інтеграції, що визначає діапазон розширення управління підприємством	Залучення робочої сили – прийняття робітниками на себе зобов'язань щодо постійного вдосконалення
Досвід, який показує, скільки разів у минулому підприємство успішно здійснювало те, для чого зараз приймається рішення	Комплексне управління якістю – переконання та досягнення, пов'язані з якістю продукції та виробничих процесів
Технології, які використовують на кожній стадії ланцюга вартостей	Використання потужностей – вибір найкращого варіанта з наявних на підприємстві
Складність – широта асортименту виробів чи послуг, які планується запропонувати споживачам	Використання зв'язків з постачальниками та замовниками в контексті вартісного ланцюга і витрат підприємства

Партин Г. О. під час формування стратегічної моделі управління витратами підприємства, окрім факторів, що впливають на вибір стратегії підприємства (табл. 1), виділяє основні, на її думку, витратоформуючі фактори, що впливають на обсяг і динаміку витрат у процесі здійснення господарської діяльності підприємства. Відтак, їх об'єднано у такі групи [5, с. 131]:

1) технологічні: доступ до інноваційних технологій, рівень технологічного оснащення виробництва, рівень фізичного й морального зношення устаткування, наявність виробничої інфраструктури, наявність власної сировинної бази, рівень ресурсомісткості виробництва;

2) організаційні: ступінь вертикальної інтеграції підприємства, обсяг діяльності підприємства, рівень використання виробничої потужності підприємства, досвід виробничої діяльності, організаційна структура підприємства, налагодженість ділових зв'язків із постачальниками і покупцями, близькість до сировинної бази та ринків збуту, кваліфікація персоналу підприємства;

3) фінансово-економічні: рівень капіталомісткості виробництва, вартість капіталу підприємства, вартість залучення додаткових фінансових ресурсів, ціна матеріально-технічних і трудових ресурсів, рівень податкового тиску та наявність податкових пільг, прийнята на підприємстві амортизаційна політика.

У більшості випадків уся сукупність факторів розглядається з позиції зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Так, американські вчені Томпсон А. А. та А. Дж. Стрікленд [7] вважають, що не завжди підприємство може вибрати будь-яку стратегію, адже його дії можуть бути обмежені впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. До важливих зовнішніх факторів відносять: соціальні, політичні, громадські та регульовані норми; привабливість галузі та рівень конкуренції; можливості підприємства та загрози.

Основними внутрішніми факторами, що впливають на вибір стратегії підприємства, є: сильні та слабкі сторони, конкурентні можливості підприємства; особисті прагнення, філософія бізнесу, етичні принципи провідних керівників; загальні цінності та корпоративна культура.

Згідно з теорією М. Портера, щоб успішно подолати конкуренцію та досягти стратегічних результатів, компанія має дотримуватись одного з варіантів конкурентної переваги: підтримувати низькі витрати (лідерство на основі витрат); виготовляти продукцію, кращу за якість, ніж продукція конкурентів, і, бажано, з унікальними властивостями (лідерство за диференціацією продукції); концентрувати діяльність на специфічному сегменті ринку, зокрема на специфічному асортименті продукції (послуг), певній категорії споживачів тощо (лідерство у вузькій сфері діяльності) [8].

Відмінні риси цих основних конкурентних стратегій наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Відмінні риси основних конкурентних стратегій [8]

Акцент стратегії	Лідерство за витратами	Диференціація	Лідерство у вузькій сфері діяльності
Стратегічна ціль	Орієнтація на весь ринок	Орієнтація на весь ринок	Вузька ринкова ніша, де покупці віддають перевагу потребам, що відрізняються від потреб решти учасників ринку
Основна конкурентна перевага	Витрати виробництва нижчі, ніж у конкурентів	Здатність пропонувати покупцям щось краще або унікальніше від конкурентів	Більш низькі витрати в ніші або властивість запропонувати сегменту покупців щось особливе, що відповідає саме їх вимогам і смакам
Асортиментний набір	Прийнятна якість і обмежений вибір	Широка варіація видів продукції з відмінними характеристиками	Особливий для потреб обраного цільового сегмента

Виробництво	За можливістю низькі витрати (пошук шляхів зниження витрат) у поєднанні з високою якістю	Пошук шляхів зі створення цінностей для покупців: прагнення до створення високоякісної продукції, інновації в диференційованих продуктах	Виробництво продукції, що відповідає обраній ніші ринку
Маркетинг	Низька ціна. Виділення тих характеристик продукції, що ведуть до зменшення витрат	Більш висока ціна та інновації – створення таких якостей продукції, за які покупець буде платити вищу ціну, яка покриває і додаткові витрати	Ув'язка унікальних можливостей продукції із задоволенням специфічних потреб покупця
Підтримка стратегії	Розумні ціни	Створення різних характеристик, за що будуть платити, концентрація на кількох відмінних рисах та створення іміджу продукції	Підтримка рівня обслуговування ніші вище, ніж у конкурентів, збереження іміджу підприємства за рахунок мінімізації зусиль на освоєння іншого сегмента чи розширення присутності на ринку

Підприємство буде успішно функціонувати, якщо його керівництву вдається запровадити й ефективно застосовувати одну з цих стратегій.

Стратегія лідерства щодо витрат – стратегія, що дає фірмі змогу отримати конкурентні переваги шляхом виготовлення якісної продукції зі значно меншими витратами. Лідерство у витратах зазвичай досягають завдяки високій продуктивності в процесі виробництва, нижчим адміністративним витратам і витратам на збут. Низькі витрати дозволяють компанії встановлювати нижчі ціни й збільшувати свою частину ринку. Лідерство за витратами може бути досягнуте за допомогою таких підходів: економії за рахунок обсягів виробництва (прискорення оборотності товарних запасів); використання досвіду управління собівартістю, закупівельною вартістю товарів у вигляді побудови емпіричних залежностей витрат від різних чинників бізнесу; суворого контролю витрат; оптимізації витрат у таких напрямках, як дослідження і розробки, обслуговування покупців, реклама і просування товарів.

Таким чином, виходячи з викладеного, можна стверджувати, що стратегічне управління витратами підприємства є комплексом взаємопов'язаних дій, які спрямовані на максимізацію ефективності використання фінансових ресурсів та виконання функцій, що покладені на менеджмент підприємства. Тому сьогодні підприємства повинні сформувати таку концепцію стратегічного управління витратами, на базі якої можливо покращити ефективність діяльності підприємства в цілому та виграти в конкурентній боротьбі. Обраний напрям стратегічного управління підприємством задає раціональну модель управління витратами, планування надходжень і пов'язаними з ними витратами.

Наук. керівн. Журавльова І. В.

Література: 1. Пилипенко А. А. Організація обліково-аналітичного забезпечення стратегічного розвитку підприємства : наукове видання / А. А. Пилипенко. – Х. : ВИД. ХНЕУ, 2007. – 276 с. 2. Прохорова В. В. Контролінг в управлінні витратами підприємств [Текст] : монографія / В. В. Прохорова, Н. В. Сабліна. – Х. : УкрДАЗТ, 2010. – 256 с. 3. Друри К. Управленческий и производственный учет : [учебник] / К. Друри ; пер. с англ. – М. : Юнити-Дана, 2005. – 1071 с. – С. 862. 4. Карлоф Б. Деловая стратегия / Б. Карлоф ; пер. с англ. – М. : Экономика, 1991. – 239 с. 5. Нападowska Л. В. Управлінський облік : монографія / Л. В. Нападowska. – Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2000. – 450 с. 6. Савчук В. П. Финансовый менеджмент предприятий: прикладные вопросы с анализом деловых ситуаций / В. П. Савчук. – К. : Максимум, 2001. – 600 с. 7. Беляева Н. С. Адаптація концепції стратегічного управління витратами на вітчизняних промислових підприємствах [Електронний ресурс] / Н. С. Беляева. – Режим доступу : <http://ecj.oa.edu.ua/articles/2013/n23/39.pdf>. – Назва з екрану. 8. Проданчук М. А. Стратегічне управління витратами аграрних підприємств [Електронний ресурс] / М. А. Проданчук. – Режим доступу : <http://magazine.aaaf.org.ua/content/view/1437/>. http://pk.napks.edu.ua/library/compilations_vak/eiu/2006/1/p_79_83.pdf. – Назва з екрану. 9. Партин Г. О. Формування стратегічної моделі управління витратами підприємства / Г. О. Партин // Фінанси України. – 2004. – № 11. – С. 124–133. – С. 13. 10. Управление затратами на предприятии : учебник / В. Г. Лебедев, Т. Г. Дроздова, В. П. Кустарев и др. ; под. общ. ред. Г. А. Краюхина. – СПб. : "Издательский дом "Бизнес-пресса", 2000. – 277 с.