

науч. журн. – Киров: ООО "Международный центр научно-исследовательских проектов", 2008. – № 1 (13). – Режим доступа: <<http://region.mcnp.ru>>

6. Регіональний менеджмент і моніторинг / Гладій М., Долішній М., Писаренко С., Янків М. – Львів: ІРД НАНАУ, 1998.

Надійшла 21.05.2009

УДК 658.012

Т. М. АДАМЕНКО

Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля

УПРАВЛІННЯ ЗАТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА: РОЗУМІННЯ З ПОЗИЦІЙ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ

Надано визначення сутності управління затратами, виходячи з дуалізму поняття «управління»; вирізняє етапи процесу управління затратами підприємства, які полягають в реалізації послідовності функцій управління; надано визначення таким позиціям як об'єкт, суб'єкт, предмет та технологія управління затратами; надана відмінність стратегічного та оперативного управління затратами; доведена значущість управління затратами через систему бізнес-процесів з переорієнтацією на досягнення стратегічних цілей.

Determination of essence of management expenses is given, coming from dualism of «management» concept; the stages of management process of enterprise expenses are selected which consist in realization of sequence of management functions; the determinations for such positions as object, subject, topic and technology of expenses management are given; the difference of strategic and operative expenses management is given; meaningfulness of expenses management is proved through the system of business processes with the transorientation on achieving of strategic aims.

Постановка проблеми. Проблема управління затратами становить великий науковий та практичний інтерес в сучасних умовах економічної кризи та радикальних економічних реформ. Для багатьох вітчизняних підприємств на сьогодні стають типовими ті самі проблеми в області управління затратами, серед яких вирізняють високий рівень конкуренції, що має переважно ціновий характер; нечітке визначення і деталізацію показників затрат; невідповідність управління затратами ієрархічно-організованої системи управлінської звітності, що має бути орієнтована на конкретного користувача; незабезпеченість розподілу відповідальності за результати управління затратами між менеджерами підприємства; відсутність орієнтації мотивації на результати управління затратами; незабезпеченість виконання процесів реалізації планування, обліку, контролю і аналізу затрат на систематичній основі; недосконалість інформаційної системи, яка мала б на меті отримання інформації для цілей управління; відсутність регламентації та стандартизації процесів управління затратами та ін. Зазначені недоліки, насамперед, призводять до неповної керованості процесами використання ресурсів та формування затрат, відсутності контролю за їх рівнем, а отже, до недостатнього рівня результативності підприємства з метою подальшого відтворення та розширення його діяльності в стратегічній перспективі. Саме це робить актуальним завдання щодо дослідження змісту та чіткого визначення сутності управління затратами підприємства.

Аналіз останніх публікацій. Питання управління затратами є не новими для вітчизняної науки, але серед літературних джерел переважають дослідження зарубіжних авторів. Найбільш актуальні аспекти даної проблеми знайшли відображення в працях В. Говіндараджана, А. Дайле, К. Друрі, Е. Майера, Р. Манна, Г. Піча, М. Портера, Д. Хана, Дж. Шанка, Е. Шерма та ін. [1, 6, 7, 13]. Серед праць сучасних вітчизняних науковців та науковців ближнього зарубіжжя в області управління затратами, перш за все, слід відзначити роботи Г.В. Козаченко, Ю.С. Погорелова, В. Г. Лебедева, Г. І. Хотинської, А. Д. Шеремета та ін. [5, 9, 10, 12]. В наукових працях різних авторів немає єдиної думки щодо визначення сутності самого поняття «управління затратами», оскільки воно трактується виходячи з різних підходів. Крім того, абсолютна більшість дослідників, формуючи теоретичні основи управління затратами, ґрунтуються лише на оперативній моделі такого управління, виключаючи застосування управління затратами на стратегічному рівні. Інші, посилаючись на існування стратегічного рівня управління затратами, розглядають його як окрему концепцію, що не пов'язана з оперативним управлінням затратами. Тому **метою статті** є визначення за певним підходом сутності поняття «управління затратами підприємства», вирішення однакових та відмінних рис стратегічного та оперативного управління затратами, а також встановлення напряму реорганізації управління затратами, за яким воно буде зорієнтовано як на досягнення оперативних, так і стратегічних цілей.

Виклад основного матеріалу. У різних наукових джерелах [5, 14] управління затратами, як правило, розглядається як сукупність заходів, що передбачають використання спеціальних методів для визначення реальних затрат; систематичне визначення відхилень та аналіз причин їх виникнення; вживання конкретних заходів щодо покращення структури затрат, у тому числі як з позиції поточних завдань, так і з врахуванням перспективи та стратегії розвитку підприємства; чітку фіксацію можливостей зменшення (економії) затрат.

Таке трактування не повною мірою відображає сутність управління затратами, тому виникає необхідність конкретизації визначення поняття «управління затратами», виходячи при цьому з дуалізму самого поняття «управління». З одного боку, під управлінням розуміють діяльність (процес) з керівництва будь-якою системою або підприємством в цілому, з іншого боку – сукупність суб'єктів цієї діяльності, тобто управлінський персонал господарюючого суб'єкта. Тому, якщо розглядати управління як процес, то найточніше і найповніше відображає його сутність таке визначення: управління – це систематична ув'язка управлінських дій господарюючого суб'єкта в процесі постановки цілей і їх реалізації, що передбачає формування проблемного питання, пошук і ухвалення рішень, розподіл відповідальності за них (дані фази визначають постановку мети), реалізація рішень, контроль за виконанням і коректування (дані фази визначають досягнення мети) [11]. Тоді, управління затратами, з одного боку, – це безперервний в часі процес комплексної дії щодо формування затрат підприємства з метою забезпечення їх оптимального рівня, структури і динаміки. Рис. 1 ілюструє дане визначення.

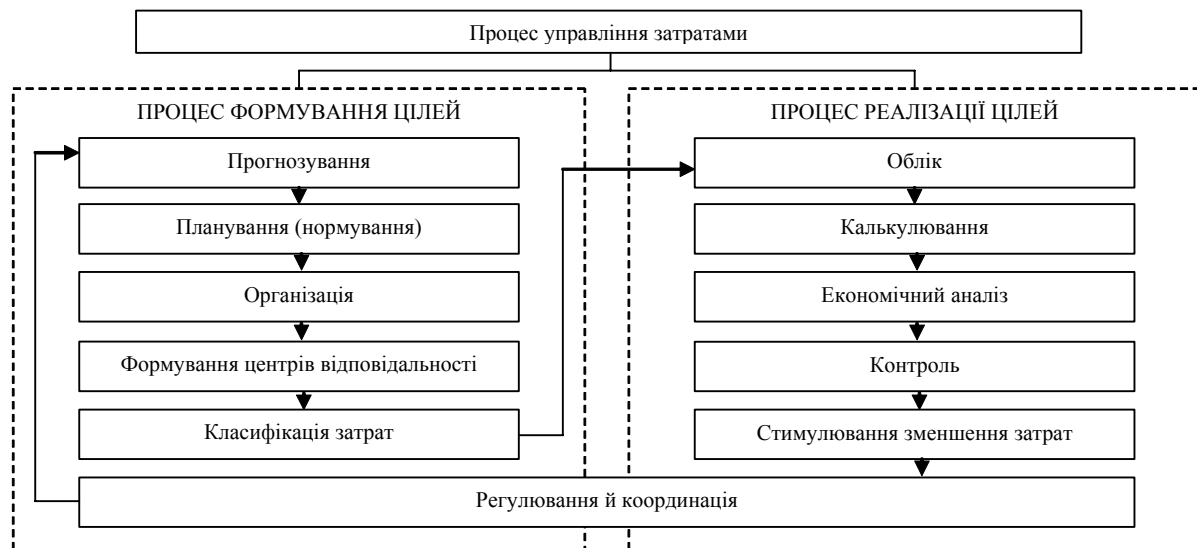


Рис. 1. Процес управління затратами підприємства

Як показує рис. 1, елементи процесу управління затратами представлені окремими етапами реалізації функцій управління. При цьому функція управління затратами розглядається, як і будь-яка інша функція менеджменту, як сукупність дій і операцій, які виконуються з метою узгодження спільної діяльності працівників у процесі досягнення цілей підприємства [10]. Виокремлення функцій управління і їхня наступна реалізація як підхід у менеджменті не є новими. Однак, саме такий аналітичний підхід успішно зарекомендував себе у практиці управління. Виконання функцій управління у повному обсязі за всіма елементами складає цикл взаємодії керуючої підсистеми (суб'єкт управління) та керованої підсистеми (об'єкт управління). Оскільки досягнення зазначених цілей підприємства щодо затрат є результатом хоч і послідовного, але обов'язково системного виконання функцій управління затратами, то у своїй сукупності вони можуть також складати систему управління затратами підприємства.

Якщо говорити про іншу сторону управління, то основне питання тут полягає у такому: чи є необхідність створення самостійної служби управління затратами на кожному рівні організаційної структури управління підприємством або слід наділяти додатковими повноваженнями в області управління затратами вже існуючий управлінський персонал різних рівнів управління? Проведений аналіз сучасної літератури щодо питань практичного впровадження сучасних методів реалізації функцій управління затратами, на прикладі системи контролінгу вітчизняних і зарубіжних підприємств [2, 3, 4, 6] дав змогу зробити висновок, що можливості інституціоналізації системи управління затратами, як самостійної функції управління, досить невеликі, оскільки в даній області незначною мірою розроблений теоретико-методологічний апарат. Якщо говорити про можливість інституціоналізації управління затратами, як функції підтримки управління підприємством, то тут з'являється значно більше можливостей, і повною мірою її реалізація можлива лише безпосередньо на місцях силами тих, хто володіє реальною інформацією про існуючий стан справ, тобто силами управлінського персоналу підприємства [6].

Як вже було відзначено раніше, управління затратами, як окрема галузь знань, в даний час є недостатньо опрацьованою як з теоретичної, так і з практичної точок зору, тому необхідним і зрозумілим є визначення таких позицій як об'єкт, суб'єкт, предмет та технології управління затратами. При цьому варто відзначити, що в деяких дослідженнях [3, 6], що стосуються аспектів організації системи контролінгу на підприємстві в частині управління затратами, існують визначення об'єкта, суб'єкта і предмету контролю рівня, структури і динаміки затрат, проте характеризують вони навіть не сам контролінг затрат як такий, а

більшою мірою бюджетування діяльності підприємства (об'єкт контролю затрат – бюджети структурних підрозділів, предмет – окремі характеристики стану бюджетів), тому управлінню затратами, як відокремленої галузі знань, не відповідають.

Отже, в статті об'єкт управління затратами розглядається як процес, в рамках якого відбувається формування затрат певної величини за певною структурою. Предметом управління затратами є управлінські дії та стосунки, що виникають в процесі формування окремих характеристик стану затрат (дотримання лімітів фонду оплати праці, витрат сировини і матеріалів та ін.). Суб'єкт управління затратами – це структурні підрозділи підприємства і відповідальні особи, що здійснюють процедури управління затратами. Під технологією управління затратами слід розуміти сукупність процедур і методів здобуття, обробки і аналізу інформації в процесі управління затратами.

На сьогоднішній день для вітчизняних підприємств основне проблемне питання щодо управління затратами підприємства полягає в трансформації стандартної обліково-реєстраційної системи, що спрямована на оперативний аналіз і контроль розміру і структури затрат, в планово-регулюючу систему підтримки ухвалення обґрунтованих рішень, яка має бути обов'язково орієнтована на стратегічний рівень розвитку підприємства, є синтезом двох важливих взаємодоповнюючих складових: стратегічного і оперативного рівнів управління затратами. Кожен з них має свої цілі, принципи і методи, представлені на рис. 2.

У науковій літературі дається досить лаконічна відмітність стратегічного рівня управління від оперативного: стратегічний рівень управління пов'язаний з поняттям «робити правильну справу», оперативний – «робити справу правильно» [2]. Якісні показники виконання стратегії в частині управління затратами доповнюються конкретним цифровим матеріалом оперативного рівня. Таким чином, стратегічний рівень має бути переважно спрямований на координацію і виконання довгострокових цілей підприємства. Основною метою управління на стратегічному рівні є формування передумов для ефективного використання конкурентних переваг щодо затрат підприємства і створення нових для успішної його діяльності в перспективі. Управлінські рішення даного рівня тісно не прив'язані до тимчасових рамок, але найчастіше йдеться про середньостроковий і короткостроковий період. Основним завданням оперативного рівня управління затратами є надання допомоги менеджерам в досягненні запланованих цілей, які виражаються найчастіше у вигляді рівня затрат. Даний рівень орієнтований на короткостроковий результат (до 1 року), тому його методи принципово відрізняються від методів стратегічного рівня управління затратами. Основні характеристики стратегічного та оперативного управління затратами підприємства надано на рис. 2.



Рис. 2. Основні характеристики стратегічного та оперативного управління затратами підприємства

Найбільш серйозним недоліком управління затратами на вітчизняних підприємствах є його орієнтація на оперативні цілі діяльності підприємства та невизначеність або повне ігнорування стратегічних цілей. У зв'язку з цим стає актуальним вибір напряму реорганізації управління затратами, який би дозволив

усунути визначений недолік. Саме таким напрямом вбачається застосування процесного підходу до організації та опису фінансово-господарської діяльності підприємств переорієнтацією на досягнення стратегічних цілей. Процесний підхід передбачає концентрацію і розподіл ресурсів, а наразі й визначення структури та розміру затрат, за бізнес-процесами. В наукових джерелах відсутня єдина термінологія, що визначає сутність бізнес-процесів. Найточніше сутність поняття «бізнес-процес» відображає таке визначення: бізнес-процес – це сукупність видів діяльності (бізнес-функцій), що існують на підприємстві, які в комплексі дають результат, що має цінність для споживача, клієнта або замовника [8, 10]. У свою чергу, поняття «бізнес-функція» можна уточнити за допомогою визначення «бізнес-операція», тобто систематично виконуваного на даному робочому місці елементарного перетворення вихідних ресурсів на продукцію або послуги.

М. Портер виділив дві категорії бізнес-процесів [7]: основні та допоміжні. Основні бізнес-процеси пов'язані з безпосереднім створенням продукції (робіт або послуг), їх реалізацією і доставкою споживачу, наприклад, забезпечення постачань сировини та інших матеріальних ресурсів, виробництво різних видів продукції, забезпечення вивозу продукції, маркетинг і збут продукції, гарантійне і післяреалізаційне обслуговування. Допоміжні бізнес-процеси виконують завдання підтримки як основних бізнес-процесів, так і один одного. До їх числа входять розвиток виробництва, управління людськими ресурсами, планування, фінанси, облік та ін.

Згідно з процесним підходом реалізація функцій управління затратами відбувається за кожним бізнес-процесом і бізнес-функціями, що його складають (а в разі високої деталізації і автоматизації – навіть за бізнес-операціями), здійснюваними в рамках господарюючого суб'єкта [1, 12]. Це дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення в області функціонування процесів, порівнюючи аналогічні види затрат і виявляючи невідповідність між їх зміною і ефективністю бізнес-процесів. Саме управління затратами відповідно до бізнес-процесів і їх складових в умовах ринкової економіки створює умови для поступового переходу до єдиної системи управління затратами, яка має повною мірою збалансовувати темпи роботи структурних підрозділів підприємства, а також організацію контролю і аналізу відповідності рівня затрат запланованим значенням. В основі функціонування такої системи мають знаходитися такі принципи: забезпечення безперервного моніторингу затрат (безперервність реалізації всіх функцій управління затратами підприємства); гнучкість системи відповідно до умов (можливість швидкого коректування розміру затрат); динамічність (контроль і аналіз затрат впродовж всього процесу виробництва і реалізації продукції); єдність порядку планування і регулювання (збалансованість планових завдань на стадіях виробництва і реалізації продукції); обґрунтованість (орієнтація системи планування затрат на науково-обґрунтовані нормативи); комплексність (об'єднане вирішення завдань управління затратами з іншими складовими управління діяльністю підприємства).

Висновки і перспективи подальших досліджень. Згідно з процесним підходом управління затратами підприємства представляє собою процес реалізації певного переліку функцій управління відповідно до кожного елементу системи бізнес-процесів, що описують діяльність підприємства. Саме таке поєднання процесу управління затратами та системи бізнес-процесів надасть можливість спрямувати управління затратами підприємства на досягнення стратегічних цілей діяльності підприємства. Одночасно з цим стає актуальною подальша розробка методичного інструментарію щодо впровадження зазначених теоретичних засад в області управління затратами в практичній діяльності підприємств.

Література

1. Друри К. Введение в производственный и управленческий учет / К. Друри ; [пер. с англ.]; под ред. С. А. Табаиной. – М. : Аудит, ЮНИТИ, 1994. – 560 с.
2. Елфимова И. Ф. Контроллинг : [учеб. Пособ.] / И. Ф. Елфимова, В. А. Чиканова. – Воронеж : Изд-во ВГТУ, 2000. – 91 с.
3. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е. А. Ананькина, С. В. Данилочкин, Н. Г. Данилочкина и др. ; [под ред. Н. Г. Данилочкиной]. – М. : Аудит, ЮНИТИ, 2001. – 279 с.
4. Контроллинг в бизнесе Методологические и практические основы построения контроллинга в организации / А. М. Карминский, Н. И. Оленев, А. Г. Примаков, С. Г. Фалько. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 256 с.
5. Лебедев В. Г. Управление затратами на предприятии / В. Г. Лебедев // Инструмент и технологии. – 2001. – №4. – С. 22 – 23.
6. Пич Г. Уточнение содержания контроллинга как функции управления и его поддержки / Г. Пич, Э. Шерм // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – №3. – С. 102 – 107.
7. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер. – М. : Международные отношения, 1993. – 859 с.
8. Процессно-ориентированное управление / Е. Т. Гребнев, Е. А. Кандрашина, Х. Хайнце, Д. Н. Бабенков // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – №1. – С. 9 – 18.
9. Управленческий учет [под ред. А. Д. Шеремета]. – 2-е изд., испр. – М. : ИД ФБК – Пресс, 2001. –

512 с.

10. Управление затратами предприятия : [монография] / Г. В. Козаченко, Ю. С. Погорелов, Л. Ю. Хлапьянов, Г. А. Макухин. – Киев : Лібра, 2007. – 320 с.
11. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Д. Хан ; [пер. с нем.]. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 800 с.
12. Хотинская Г. И. Концептуальные основы управления затратами / Г. И. Хотинская // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – №4. – С. 23 – 30.
13. Шанк Дж. Стратегическое управление затратами / Дж. Шанк, В. Говиндараджан ; [пер. с англ. Е. П. Бугаевой]. – СПб. : ЗАО «Бизнес Микро», 1999. – 288 с.
14. Шебек С. В. Управленческий учет как «точка роста» / С. В. Шебек // Машиностроитель. – 1999. – №9. – С. 12 – 15.

Надійшла 25.05.2009

УДК 658.51

О. В. КОБЗІЙ

Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМ ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОГО РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА

Розглянуто окремі підходи до вдосконалення систем планування та наведено найбільш актуальні принципи планування на підприємствах, що діють в умовах невизначеного ринкового середовища.

Separate approaches to perfection of the planning systems are considered and the most actual principles of planning on enterprises are resulted which operate in the conditions of indefinite market environment.

Постановка проблеми. В ринкових умовах підприємство здійснює свою господарську діяльність в умовах постійних змін зовнішнього середовища. Ці зміни здійснюються з різним ступенем швидкості, динаміки, складності та глибини. Зазначені умови можна охарактеризувати як нестабільні. Рівень невизначеності зовнішнього середовища підприємства обумовлено об'єктивними ознаками його нестабільності та індивідуальною здатністю підприємства щодо їх пізнання з урахування суб'єктивних аналітико-інформаційних та прогностичних можливостей.

Сучасне підприємство, функціонуючи як відкрита система, стає перед проблемою впливу чинників зовнішнього середовища та реагування на них. На відміну від директивного планування, на ринкове покладено функцію реагування на мінливі умови зовнішнього середовища, яке повинно забезпечити процес планування більш гнучкими інструментами та можливістю підприємства адаптуватись до постійних змін як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

З огляду на високу мінливість середовища та обмеженість ресурсів в умовах ринку, виникає потреба акцентувати увагу на необхідності вироблення нових підходів, методів та інструментів планування в умовах невизначеності, властивих ринковій економіці, які б забезпечили можливість адаптації підприємств до нових умов господарювання. Для забезпечення ефективного управління підприємствами актуальним стає створення адаптивної системи планування, що має бути гнучкою стосовно умов реалізації планів, і методів її практичного використання, спрямованих на врахування змін у зовнішньому середовищі та використання внутрішніх резервів промислового підприємства.

Аналіз останніх досліджень. Теоретичні та методологічні питання, присвячені проблемам планування на підприємстві, знайшли своє відображення в дослідженнях багатьох учених-економістів: Р. Акоффа, Д. Хана, О. Орлова, М. Алексеевой, В. Иванова, Г. Лопушинської, О. Плоха, В. Москалюка [1 – 5].

Постановка завдання. Метою статті є розгляд та обґрунтування концептуальних підходів та принципів вдосконалення систем планування на підприємствах, які діють в умовах невизначеного ринкового середовища, за рахунок визначення основних інструментів планування, які дозволяють оперативно коригувати плани підприємств відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Виклад основного матеріалу. Для підприємств, діючих в умовах динамічного середовища, роль планування стає дуже важливою і повинна розглядатися з позиції загальної системи. Це пояснює той факт, що підприємство вимушене завжди здійснювати процес планування на основі неповної інформації, тобто в умовах відносної невизначеності ринкового середовища [3, с. 42 – 43]. В цих умовах формування нових систем планування залежить від багатьох чинників, які роблять вплив на рівень планової роботи. Тому для забезпечення ефективної й стабільної роботи систем планування необхідно внести ряд удосконалень в чинну систему управління підприємства.

В сучасних умовах можна говорити про тенденцію деякої інтеграції функцій стратегічного і оперативного планування на вітчизняних підприємствах. За своїм характером стратегічне планування є