

ДО ПИТАННЯ ФОРМУВАННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

В статті викладено концептуальні підходи до формування стратегії управління витратами. Визначено основні організаційно-економічні проблеми щодо управління витратами на підприємствах, сформульовано пріоритетні цілі стратегії управління витратами як одного із найважливіших чинників підвищення конкурентоспроможності підприємства. Представлено структуру системи та рекомендації щодо практичного впровадження зазначеної стратегії.

The article outlines a conceptual approach to the strategy of cost control. The basic organizational and economic problems of cost management in enterprises, priority objectives formulated a strategy of cost management as one of the most important factors increasing the competitiveness of enterprises. The structure of the system and recommendations for practical implementation of this strategy.

Ключові слова: витрати, стратегія, управління, конкуренція.

Вступ. Розвиток економічних процесів в Україні призвів до загострення конкуренції, що змушує учасників ринку шукати більш ефективні шляхи економічного зростання. За сучасних умов господарювання ефективне управління є одним із найважливіших напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємств. В умовах зростання рівня конкуренції на товарних, технологічних і фінансових ринках набуває особливої актуальності необхідність розробки високоякісних функціональних стратегій, які є складовими загальної конкурентної стратегії розвитку будь-якого підприємства. Однією із основних складових вищезазначеної стратегії, на наш погляд, є стратегія управління витратами.

Метою даної статті є дослідження існуючих підходів до управління витратами на підприємствах та розробка теоретичних і практичних рекомендацій щодо формування ефективної функціональної стратегії управління витратами як складової загальної конкурентної стратегії підприємства.

Основний матеріал дослідження. Діагностуючи діяльність вітчизняних підприємств у сфері управління, ми дійшли висновку, що у переважній більшості із них системне управління витратами ніколи не здійснювалось. Витратами управляли безсистемно, лише у тих ситуаціях, коли з'являлася реальна загроза існування бізнесу. Тобто, стратегічне управління витратами на підприємствах майже відсутнє, а оперативне, якщо воно і є, то носить тимчасовий характер. Така ситуація є наслідком того, що зовнішнє середовище функціонування організацій принципово змінилось та ускладнилось, а внутрішня структура і принципи управління залишились колишніми.

Таким чином, формування стратегії управління витратами слід розглядати як засіб досягнення підприємством високого економічного результату, який не повинен обмежуватись виключно зниженням витрат, а розподілятися на всі елементи системи управління з метою оптимізації витрат в кожному із них.

Кожне підприємство або організація, перш ніж розпочинати виробництво будь-якої продукції, повинно оцінювати, який прибуток воно зможе отримати. Реальні можливості його отримання у всіх випадках обмежені двома чинниками: витратами виробництва та попитом на відповідний продукт. Ціна продукції на ринку є наслідком взаємодії попиту і пропозиції. Під впливом законів ринкового ціноутворення ціна продукції не може бути вищою, або нижчою за бажанням виробника або споживача, вона вирівнюється під впливом ринкових важелів. Що ж стосується витрат, то вони можуть збільшуватись, або знижуватись залежно від обсягу спожитих матеріальних або трудових ресурсів, рівня техніки та технології, організації виробництва та інших чинників. Це свідчить про те, що виробник має достатньо важелів оптимізації витрат, які він може привести в дію при ефективному керівництві [1].

Проблема управління витратами особливо актуальна для українських підприємств в умовах виходу з фінансово-економічної кризи, а її вирішення дозволяє суттєво підвищити їх конкурентоспроможність. Між тим, для переважної більшості підприємств витрати рідко виступають об'єктом управління, часто-густо рішення у цій сфері приймаються безсистемно, як реакція на зміни в бізнес середовищі, а витрати при цьому залишаються лише об'єктом обліку.

Однак сьогодні, коли спад виробництва у окремих галузях сягнув критичної межі і поставив багато підприємств на межу банкрутства, керівники і менеджери починають розуміти, що лише уважне, професійне і компетентне відношення до витрат на всіх етапах виробничого процесу дозволяє виправити це становище. До цього рішення підштовхує і систематичне зростання цін і тарифів на всі види ресурсів. Практично на кожному підприємстві існують резерви для зниження витрат до раціонального рівня, що дозволить досягти економічного зростання та підвищити конкурентоспроможність.

Перш ніж формулювати концептуальні підходи до розробки стратегії управління витратами, слід визначити, яким вимогам вона має відповідати. На наш погляд, основні акценти слід зробити на наступному:

- обов'язково має бути забезпечена стратегічна направленість прийняття рішень в області управління витратами, оскільки зниження, або оптимізація витрат є однією із складових стратегії конкурентного розвитку підприємства;

- повинні бути чітко визначені об'єкти управління, оскільки відсутність інформації про причини виникнення тих чи інших витрат, не дає можливості здійснювати ефективне управління ними;
- планування витрат має здійснюватись не по «факту», а на упередження негативних наслідків, або загроз внаслідок зміни зовнішніх чинників існування організації;
- управління витратами має відбуватись на всіх рівнях і підсистемах менеджменту організації та носити системний характер, а не здійснюватись час від часу.

Далі слід визначити пріоритетні цілі розробки і впровадження функціональної стратегії управління витратами, які, на наш погляд, зводяться до наступних:

- об'єктивна оцінка результатів господарської діяльності;
- пошук скритих резервів оптимізації поточних витрат і ефективного використання ресурсів у довгостроковій перспективі;
- визначення дійсно необхідних витрат і уникнення невиробничих витрат;
- формування програми оптимізації витрат в цілому по підприємству і окремо по структурних підрозділах;
- контроль в місцях виникнення витрат;
- мотивація персоналу на пошук скритих резервів і підвищення продуктивності праці;
- досягнення більшої гнучкості в управлінні і контролі собівартості.

Таким чином, проєктована функціональна стратегія управління витратами має бути цільовою, багаторівневою системою, де об'єктом управління виступають витрати організації, а суб'єктом управління – керуюча система.

Практичне впровадження стратегії управління витратами – технічно складна задача, яка важко реалізується. Припинив бути простим механізмом управління рентабельністю підприємства, вірно побудована стратегія управління витратами потребує постійного моніторингу, формування і мотивації корпоративної свідомості, але ефект, який очікується від її реалізації, вартий того, адже підвищується гнучкість та конкурентоспроможність підприємства на ринку [3].

Управління витратами досить складний ітеративний процес, який може бути представлений низкою послідовних, взаємопов'язаних етапів з прямими та зворотними зв'язками. На наш погляд, формування ефективної стратегії управління витратами має включати наступні етапи (рис.1).

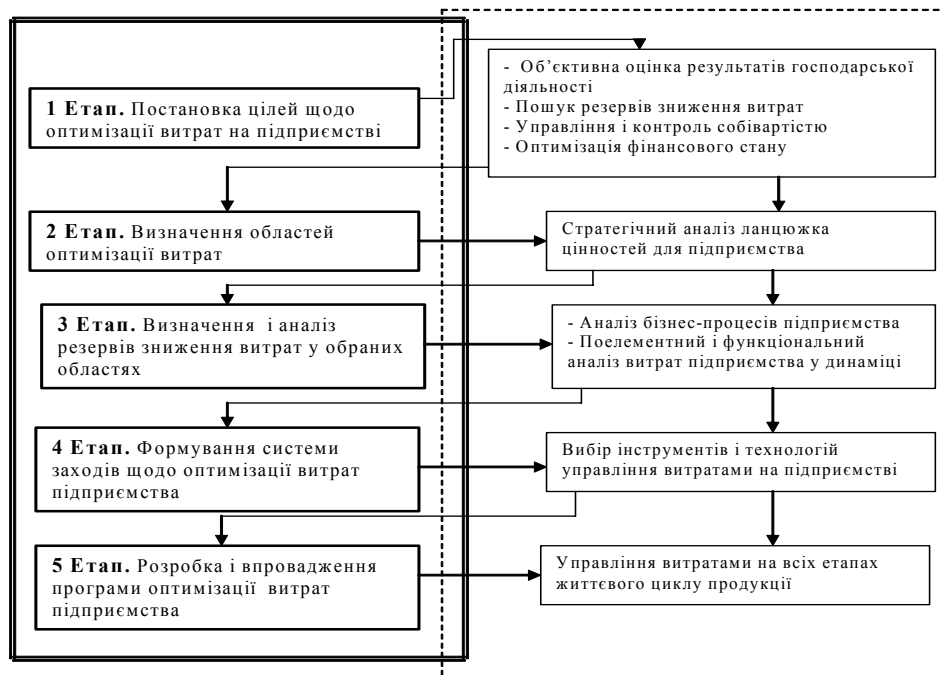


Рис. 1. Схема розробки функціональної стратегії управління витратами

Розглянемо більш детально основні етапи зазначеної стратегії.

Перший етап – постановка цілей щодо оптимізації витрат. Цей етап повинен передбачати:

- цільове планування витрат;
- визначення цільових показників скорочення витрат;
- комплексність стратегічного і поточного управління витратами.

Другий етап – визначення областей оптимізації витрат. Даний етап включає:

- постановку цілей щодо скорочення витрат;
- проведення поелементного і функціонального аналізу витрат;
- вибір областей для розробки заходів зі скорочення витрат.

Третій етап – визначення і аналіз резервів скорочення витрат у обраних областях, а саме:

- опис бізнес-процесів для виявлення цільових показників процесу, на які необхідно здійснити вплив;
- визначення напрямів оптимізації витрат;
- визначення причинно-наслідкових зв'язків за обраними цільовими показниками;
- аналіз суттєвості впливу чинників на кінцевий рівень витрат.

Четвертий етап – формування системи заходів з оптимізації витрат, яка включає:

- визначення початкового переліку заходів щодо оптимізації витрат за обраними напрямками у відповідності з поставленими цілями;
- аналіз можливості застосування різних інструментів і технологій управління витратами на підприємстві;
- вибір адекватних інструментів управління витратами відносно обраної стратегії.

П'ятий етап – розробка і впровадження програми оптимізації витрат підприємства. Цей етап є заключним і передбачає:

- відбір заходів для включення в програму щодо оптимізації витрат;
- розрахунок бюджетів заходів;
- оцінку ефективності заходів та розрахунок очікуваного ефекту від реалізації програми оптимізації витрат;
- управління програмою оптимізації витрат;
- моніторинг виконання програми по оптимізації витрат, оцінка отриманих результатів, порівняння їх із встановленими цілями.

Цільовий акцент запропонованої структури стратегії управління витратами повинен передбачати перехід від програмного управління витратами до системного управління на всіх рівнях організаційної і виробничої структури підприємства.

Практичне впровадження функціональної стратегії управління витратами передбачає першочергове виконання наступних завдань:

1. Відокремлення або організація структурного підрозділу по забезпеченню управління витратами.
2. Формалізація процедур управління витратами стосовно систем обліку, контролю та планування.
3. Вибір моделей керування відносно основних рівнів управління та методик їх використання щодо управління витратами.

На практиці процес формування стратегії управління витратами безпосередньо пов'язаний із роботою з оптимізації процесу збирання інформації про витрати. Це передбачає створення графіків руху документів, розробку інструкцій по їх заповненню, регламентацію процесу і затвердження строків передачі документів та строків відображення первинних документів в інформаційній системі, що має бути націлена на удосконалення системи документообігу [4].

Без уніфікації, типізації, нормалізації та стандартизації системи документообігу, яка використовується на підприємстві неможливе прийняття науково обґрунтованих рішень в області управління витратами. Процеси уніфікації і типізації повинні представляти послідовний і ретельно продуманий вибір мінімального і достатнього переліку показників, які будуть комплексно і всебічно характеризувати виробничо-господарську діяльність підприємства.

Висновки. Сьогодні задача управління витратами повинна розв'язуватись на всіх рівнях управління: як на рівні підприємства, так і в місцях виникнення витрат. В структурних підрозділах слід, перш за все, шукати скриті резерви зниження поточних витрат, а на рівні підприємства – реалізовувати стратегію ефективного використання ресурсів у довгостроковій перспективі. Контроль за витратами має бути постійним, а заходи щодо їх зниження повинні бути скоординовані таким чином, щоб, з однієї сторони, гарантувати якість продукції, а з іншої – мотивувати персонал до пошуку скритих резервів.

Слід відзначити, що відповідно до запропонованого підходу, управління витратами ні в якому разі не прирівнюється лише до контролю витрат. Воно має бути повністю інтегроване у загальну систему управління підприємством: систему планування і бюджетування, систему комплексного аналізу і контролінгу, систему управління персоналом, облікову систему, систему організаційного забезпечення тощо.

Література

1. Хотинская Г.И. Концептуальные основы управления затратами / Хотинская Г.И. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 4. – С. 24-29.
2. Экономика предприятия / [под ред. Б.Я. Горфинкеля, В.А. Швандара]. – 3-е изд. перераб. и доп. – М. : Юнити-Дана, 2001. – 718 с.
3. Шанк Дж. Стратегическое управление затратами: Новые методы увеличения конкурентоспособности / Шанк Дж., Говиндараджан В. – СПб. : Бизнес Микро, 1999. – С. 27-29.
4. Гусева И.Б. Предпосылки интегрированного управления затратами предприятия / Гусева И.Б. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 3.

Надійшла 12.09.2010