

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

В статті розглянуто механізм стратегічного управління господарською діяльністю підприємства, який являє собою оцінку функціональних сторін управління, до яких належать: основні види діяльності, функції та об'єкти управління. Визначено місце стратегічного управління витратами підприємства в системі стратегічного управління господарською діяльністю підприємства.

Ключові слова: стратегія, управління витратами, стратегія підприємства, функції.

Постановка проблеми

Перебудова механізму управління економікою і відповідно господарською діяльністю підприємства зумовлена економічними змінами, що відбуваються в державі. Для виживання і ефективного господарювання у конкурентному середовищі підприємствам необхідно мати адекватну систему управління, яка здатна забезпечити ефективність діяльності й адаптуватись до змін умов функціонування підприємства на ринку. Сучасний рівень розвитку підприємницького середовища зумовлює необхідність стратегічного управління підприємств, яке визначає загальний напрям його розвитку, за умов впливу непередбачуваних подій і чинників.

Управління витратами, яке забезпечує ефективність діяльності, фінансову та економічну стійкість підприємства на ринку посідає особливе місце у системі стратегічного управління підприємством.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Як свідчить аналіз останніх публікацій, що проблемам стратегічного управління, зокрема стратегічного управління витратами підприємства, як основному виду управління діяльністю підприємства, приділяється значна увага у дослідженнях вітчизняних і зарубіжних науковців, таких як І. Ансофф [1], В. Г. Герасимчук [2], М. Є. Портер [4], А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд [5]. На господарську діяльність кожного підприємства впливають різні чинники, які можуть діяти у різних комбінаціях і з різною інтенсивністю. Оскільки стан економіки, поведінка конкурентів, розвиток потенційних можливостей, характеристика

виготовленої продукції, виконаних робіт чи наданих послуг здійснюють вплив на діяльність всіх суб'єктів господарювання, то процес формування стратегії для кожного підприємства дуже індивідуальний.

Формування мети статті

В сучасних ринкових умовах майже на всіх вітчизняних підприємствах сформована така система управління, яка спрямована на забезпечення ефективності виробничих процесів, аналіз і використання факторів зниження витрат для покращення фінансових результатів діяльності. Однак, така система недостатньо мірою враховує вплив чинників зовнішнього ринкового середовища на рівень і поведінку витрат підприємства. Тож для вирішення цього питання особливу увагу варто звернути на визначення видів витрат та місця їх виникнення, для забезпечення стабільності і розвитку підприємства, а також досягнення його стратегічної мети.

Кожне підприємство обирає та формулює свої завдання розвитку. Обрана стратегія повинна носити довгостроковий характер і спрямовуватись на покращення результатів діяльності підприємства в конкурентному ринковому середовищі. Тобто, для того, щоб підприємство мало стрімкий розвиток на ринку, підвищувало свою конкурентоспроможність, насамперед, необхідно сформувати ефективну систему управління витратами, яка б забезпечила зниження витрат, і рентабельності виробництва [1]. Тому, дана стаття покликана розкрити місце і роль стратегічного управління витратами у загальній системі стратегічного управління господарською діяльністю підприємства.

Виклад основного матеріалу

Головним із чинників функціонування підприємства в умовах ринку є ефективне управління підприємством. Керівники підприємств повинні реагувати на постійні зміни конкурентного середовища і вносити відповідні корективи у систему управління підприємством. Успішне управління підприємством може здійснюватись тільки за умови отримання інформації, необхідної для аналізу ситуацій, прийняття рішень і контролю за їх виконанням. У разі відсутності такої інформації керівники часто приймають рішення інтуїтивно, підвищуючи ризик прийняття неправильного рішення. Тож на сьогоднішній день існує об'єктивна необхідність вдосконалення систем і методів стратегічного управління підприємством, зокрема управління витратами. Чинники зовнішнього середовища, що впливають на діяльність підприємства зумовлюють також формування особливостей поточного управління на рівні виробництва, за видами продукції, за центрами відповідальності.

Перетворення в економіці України за останні п'ятнадцять років вплинули на розвиток стратегічного управління підприємством. Однак досвід практичної діяльності вітчизняних підприємств засвідчує, що значна частина підприємств не формує довгострокових стратегічних планів, і це є однією з причин виникнення фінансових проблем і навіть банкрутства цих підприємств [2].

Стратегічне управління господарською діяльністю підприємств має здійснюватись на основі управління основними видами його діяльності, охоплювати основні функції та об'єкти управління. Можна виділити основні напрямки управління за видами діяльності підприємства: управління формуванням і використанням матеріально-технічних ресурсів, управління виробництвом продукції, управління маркетингом і збутом, управління науково-дослідними розробками, управління формуванням і використанням фінансових ресурсів підприємства, управління персоналом.

До основних функцій можна зарахувати: планування і прогнозування, організація і регулювання, мотивування, контролювання, аналіз. Об'єктами управління є: інформаційні ресурси, матеріальні і технічні ресурси, персонал, фінансові ресурси, технологія виробництва, організаційна структура підприємства.

Управління витратами включає такі елементи:

- управління технологією виробництва;
- управлінням і формуванням ресурсів;
- управління структурою і асортиментом рівня конкурентоспроможності продукції;
- управління фінансовими ресурсами;
- управління організаційною структурою підприємства;
- управління інноваційною діяльністю;
- управління персоналом;
- управління інформаційними ресурсами

Позитивний економічний ефект для подальшого розвитку підприємства принесе стратегічне управління через реалізацію своїх стратегій, які повинні відповідати меті і завданням підприємства.

Конкурентні переваги підприємства на ринку дають можливість ефективно вирішувати проблеми, що виникають і досягати встановленої мети.

Американський професор Гарвардської школи бізнесу М. Портер запропонував п'ять базових конкурентних стратегій, вибір яких залежить від конкурентної переваги, яку хоче отримати підприємство на ринку [4]:

- стратегія лідерства за витратами;
- стратегія широкій диференціації;
- стратегія оптимальних витрат;
- стратегія фокусування на низьких витратах;
- стратегія фокусування на диференціації.

Витрати є найважливішим фактором, на який спирається М. Портер у розробці і реалізації конкурентних стратегій. Аналіз структури витрат підприємства є одним з найважливіших інструментів стратегічного управління.

Стратегічне управління витратами – це система, яка включає у себе взаємопов'язані елементи управління (мета, завдання, планування, аналіз, комунікація, мотивація, контроль, оцінка, прийняття рішень), і спрямована на забезпечення реалізації стратегічних завдань підприємства в умовах динамічного і невизначеного підприємницького середовища, на основі оптимального використання існуючого потенціалу підприємства [4].

Забезпечення економічної ефективності підприємства, за умов впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на рівень і поведінку витрат є головною метою стратегічного управління витратами підприємства. Оскільки ці чинники можуть мати як позитивний, так і негативний

вплив, то, перш за все необхідно провести аналіз формування цінності (кінцевого продукту) для споживача та проаналізувати витрати на його створення. Такий аналіз дає змогу виявити шляхи економії або мінімізації чи оптимізації витрат.

Конкурентоспроможність підприємства за критерієм його результативності повинна забезпечити модель довгострокового стратегічного управління витратами підприємства. Вона реалізується на основі розробки багатоваріантної стратегії управління витратами залежно від зміни стану зовнішнього середовища. Для визначення стратегічної мети щодо управління витратами підприємства, насамперед, необхідно створити відповідну інформаційну базу.

Інформаційне забезпечення стратегічного управління має відповідати таким вимогам:

- достовірність і точність, відображення реальних даних;
- своєчасність формування бази даних для прийняття управлінських рішень;
- змістовність і повнота, тобто інформаційна база має містити достатню кількість показників для прийняття ефективних управлінських рішень;
- доступність для сприйняття, отримання, переробки даних;
- актуальність даних;
- відображення даних в єдиних одиницях вимірювання [2].

Аналіз чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, та особливостей їхнього впливу на досягнення стратегічної мети є важливим етапом розробки моделі стратегічного управління витратами. Чинники зовнішнього середовища впливають на формування довгострокових результатів діяльності підприємства. Підприємство на такі чинники, зазвичай, не може впливати або має незначний вплив. Існує така класифікація зовнішніх чинників: економічні, політичні, соціально-демографічні, технологічні, конкурентні та географічні. Ці чинники є взаємопов'язаними, і зміна одного з них може призвести до значних змін іншого.

Галузева структура, розміри та територіальне розміщення підприємства, а також якість управління підприємством можуть визначати рівень впливу зовнішніх чинників. Тому кожне підприємство має визначити, свій перелік чинників зовнішнього середовища, що здійснюють суттєвий вплив на діяльність підпри-

ємства і якими методами здійснювати їх дослідження та впливати на них.

Проведення аналізу результатів діяльності підприємства дає можливість визначити вплив внутрішніх чинників на підприємство. Перш за все необхідно визначити слабкі та сильні сторони підприємства, провести оцінку та прогноз внутрішніх характеристик та порівняти їх з параметрами підприємств-конкурентів, визначити конкурентні переваги, які в майбутньому повинні забезпечити підприємству ефективне функціонування та розвиток на ринку в умов динамічного та нестабільного оточення.

В сучасних умовах господарювання кожне підприємство існує у середовищі, де на його подальший розвиток позитивно чи негативно впливають. Чинники зовнішнього середовища можуть як сприяти можливостям розвитку підприємства, так і створювати певні загрози. Чинники внутрішнього середовища відображають переваги або недоліки (сильні або слабкі сторони) діяльності підприємства. Тому, створення стратегічного балансу (рівноваги), як поєднання позитивних так і негативних чинників впливу на функціонування підприємства є основним завданням стратегічного управління. Складання стратегічного балансу шляхом аналізу середовища вирішується за допомогою методу SWOT. Метод аналізу SWOT передбачає виявлення слабких та сильних сторін (можливостей або загроз) підприємства, а також встановлення зв'язків між ними. Цю інформацію необхідно враховувати для формування стратегії підприємства. [3]

Формування цінності (кінцевого продукту) для споживача та аналіз витрат на його створення, А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд [5] пропонують визначити на основі ланцюжку витрат, який на їхню думку складається з: витрат постачальників, витрат виробничо-господарської діяльності підприємства, витрат каналів збуту та маркетингових витрат, витрат на споживання продукту. Ланцюжок витрат свідчить, що конкурентна стратегія розвитку підприємства залежить не тільки від внутрішніх витрат, але і від зовнішніх (наприклад, витрат постачальників).

Висновки

Стратегічне управління витратами підприємства є одним з важливих шляхів забезпечення розвитку підприємства та

конкурентоспроможності його продукції на ринку.

Управління витратами можна визначити як взаємопов'язаний комплекс робіт, які формують і впливають на процес виникнення і поведінку витрат під час здійснення господарської діяльності і спрямовані на досягнення оптимального рівня витрат в усіх підсистемах підприємства за виконання в них будь-яких робіт.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК

1. Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст] / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Герасимчук, В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. сел. [Текст] / В. Г. Герасимчук. – К.: КНЕУ, 2000. – 360 с.

3. Голов, С. Ф. Управлінський облік. Підручник [Текст] / С. Ф. Голов. – 2-ге вид. – К.: Лібра, 2004. – 740 с.
4. Портер, М. Международная конкуренция [Текст] / М. Портер. – М.: Международ. отношения, 1993. – 896 с.
5. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. Учеб. для вузов [Текст] / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998 – 576 с.

Надійшла до редколегії 23.04.2012.

Прийнята до друку 26.04.2012.

Н. ПРОКОПЕНКО, А. ШУЛЬГА

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье рассмотрен механизм стратегического управления хозяйственной деятельностью предприятия, который представляет собой оценку функциональных сторон управления, к которым относятся: основные виды деятельности, функции и объекты управления. Определено место стратегического управления затратами предприятия в системе стратегического управления хозяйственной деятельностью предприятия.

Ключевые слова: стратегия, управление затратами, стратегия предприятия, функции

N. PROKOPENKO, A. SHULGA

PLACE OF STRATEGIC COST IN STRATEGIC MANAGEMENT COMPANY

In the article the mechanism of strategic management of business enterprise, which is a functional assessment of the parties, which include: basic activities, functions and facilities management. The place of strategic cost management company in the strategic management of business enterprise.

Keywords: strategy, cost management, business strategy, function.