

ФУНКЦІЯ ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Постановка проблеми. Одним із сучасних підходів до управління витратами, який декілька десятиліть у практиці зарубіжних фірм визначається пріоритетним, є стратегічний підхід. Для того щоб проаналізувати стан теоретичних досліджень стратегічного управління витратами, звернемося до розвитку наукової думки та теорії стратегічного управління.

Аналіз публікацій. Елементи стратегічного управління були описані ще в перших наукових працях з управління підприємством Г. Емерсоном, Ф. Тейлором, А. Файолем. У 70-х роках І. Ансоффом запропонований термін “стратегічне управління”. І. Ансофф зазначає, що суттєві зміни у зовнішньому середовищі спонукали підприємства звичайно із запізненням звертати увагу на необхідність зміни стратегії. Після того, як переорієнтація підприємства завершувалася, у центрі уваги керівництва знову виникали оперативні питання використання потенціалу нової стратегічної позиції, і так доти, поки в середовищі знову не відбувалися значні зміни [1].

Вагомий внесок у розвиток стратегічного управління зробили такі вчені: Д. Акер, І. Ансофф, У. Кінг, Д. Кліланд, Г. Мінцберг, В.А. Винокуров, П.В. Забелін, М.І. Круглов, В.Д. Маркова, В.С. Єфремов, В.Г. Герасимчук, А.П. Наливайко, В.С. Пономаренко, О.І. Пушкар, М.В. Туленков, З.Є. Шершньова, В.І. Щелкунов та ін. До системи стратегічного управління деякі автори відносять підсистему аналізу і планування стратегії підприємства та підсистему управління стратегічними проблемами [8], інші розглядають її як сукупність чотирьох елементів [11]: стратегія, культура, структура, стратегічний управлінський інструментарій, або ж вона описується як сукупність елементів: стратегічне планування, реалізація планів на тактичному й оперативному рівнях та стратегічна система забезпечення [5].

Актуальність дослідження питань стратегічного управління для вітчизняного реального сектора обумовлена насамперед такими основними причинами: перша з них пов'язана з проблемами забезпечення ефективності діяльності багатьох підприємств та досягнення динамічної рівноваги із зовнішнім середовищем; друга – з проблемами пошуку шляхів виживання в умовах ринку та нових факторів успіху підприємства у конкурентному середовищі. Тому серед багатьох проблем, що вирішуються нині на

вітчизняних підприємствах, особливу увагу необхідно приділити проблемі впровадження принципів і елементів стратегічного управління [5].

Стратегічне управління, але на зовсім іншій основі, для України поняття не нове. Протягом 70-річного радянського періоду перспективне (п'ятирічні плани) і довгострокове (на період до 20 років) планування було більш важливим інструментом управління господарством як на макро-, так і на мікрорівні.

Ефективне стратегічне управління потребує надійного інформаційного забезпечення і в першу чергу – прийняття правильних управлінських рішень щодо ресурсів та витрат підприємства. Тому, на нашу думку, однією з головних складових стратегічного менеджменту є стратегічне управління витратами. Для розуміння ролі та сутності стратегічного управління витратами наведемо основні типи конкурентноздатної стратегії, які визначив М. Портер:

- диференціація;
- лідерство щодо витрат;
- зосередження [6].

Стратегія диференціації передбачає переконання споживачів у тому, що продукт або послуга є унікальним завдяки високій їх якості. Це дає компанії можливість встановлювати високу ціну й отримувати конкурентну перевагу у прибутках без суттєвого зниження витрат. Слабким місцем стратегії диференціації є загроза втратити наявні переваги через недостатню увагу до ймовірного зниження витрат. Тож, якщо споживачі вважатимуть, що унікальність продукції недостатньо суттєва, вони можуть звернути увагу на продукцію конкурента, який застосовує стратегію низьких витрат.

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. Потенційним недоліком цієї стратегії є тенденція зниження витрат шляхом виключення або послаблення характеристик, що забезпечують попит на продукцію. Крім того, продукт із низькими витратами залишається конкурентноздатним доти, доки споживачі переконані, що він еквівалентний продукту з вищою ціною.

Стратегію зосередження застосовують фірми, які концентрують увагу на специфічному сегменті ринку, зокрема на певній категорії споживачів, окремій географічній зоні або специфічному асортименті продукції. Така стратегія означає вибір ринкової ніші, де конкуренція є слабкою або фірма має суттєві конкурентні переваги за рахунок технологій чи інших форм диференціації. Власне, компанія досягає конкурентної переваги за рахунок низьких витрат чи диференціації (або одразу обох) у вузькій сфері. Суттєвим недоліком стратегії зосередження є те, що обрана компанією ринкова ніша може зникнути внаслідок технологічних змін у галузі або зміни смаків споживачів [2].

Вибір стратегії безпосередньо впливає на систему управління витратами. Головні відмінності у системах управління витратами залежно від обраної стратегії наведено в роботі Дж. Шанка і В. Говіндараджана [10].

Від прийнятого варіанта стратегічної поведінки підприємства на ринку та способу забезпечення конкурентної переваги істотно залежать структура й поведінка витрат, рівень ризику підприємницької діяльності та вибір методів і прийомів управління витратами.

Дослідження у сфері стратегічного управління витратами набули важливого значення у зв'язку зі зростанням ролі стратегії за останні двадцять років. Стратегічні питання сьогодні займають значне становище завдяки внеску, який зробили у їх розвиток такі видатні вчені, як: О.М. Данілюк, В.Р. Лещій, К. Друрі, С. Котляров, Л.В. Нападовська, В.Д. Палій, Л. Сухарева, С. Петренко, Д. Хан, М.Г. Чумаченко, Дж.К. Шім, Дж.Г. Січел. Їхні дослідження зосереджено на вдосконаленні методів нормування, обліку і калькулювання витрат на виготовлення продукції та організації їхнього аналізу.

Мета статті – розгляд ролі функції планування витрат в системі стратегічного управління.

Виклад основного матеріалу. Аналіз витрат традиційно розглядається як процес оцінки фінансового впливу альтернативних управлінських рішень. При стратегічному управлінні аналіз витрат розглядається в більш широкому контексті. Дані про витрати використовуються для розробки узагальненої стратегії, яка направлена на досягнення стійкої переваги перед конкурентами. Не викликає сумніву той факт, що система обліку витрат може допомогти в інших сферах (оцінка запасів, прийняття оперативних управлінських рішень тощо). На нашу думку, включення стратегічних моментів в аналіз витрат є природним доповненням управлінського обліку, який сам по собі став популярним більше тридцяти років тому.

Роль нормативних витрат, кошторису витрат та щорічних планів з прибутку як бази для оцінки діяльності визнана підприємствами в усьому світі. Для того, щоб принести максимальну користь, ці інструменти повинні бути точно вписані у стратегічний контекст фірми. З такої точки зору на стратегічне управління витратами ми можемо зробити наступний висновок: управління витратами є не самоціллю, а служить засобом для досягнення успіху в бізнесі.

При оцінці загальної системи управління фірмою дуже важлива узгодженість її різних елементів. Ключовим питанням є питання, чи відповідає загальна система стратегії підприємства. Наприклад, система планових витрат, яка жорстко контролюється, може бути чудовим засобом для оцінки виробничих показників компанії, стратегічний напрямок якої – бути виробником з низькими витратами.

Узагальнюючи різні наукові судження, визначимо, що система стратегічного управління ґрунтується на стратегічному плануванні, доповненому механізмом коригування і контролю за реалізацією стратегії.

Стратегічне планування, як правило, орієнтоване на довгострокову перспективу і визначає основні напрямки розвитку господарюючого

суб'єкта. Основна мета стратегічного планування – це створення потенціалу для виживання підприємства, яке діє в мінливих умовах внутрішнього і зовнішнього середовища, що породжує невизначеність перспективи.

Теоретичним та методичним аспектам стратегічного планування протягом останніх десятиріч ХХ століття було присвячено чимало спеціальних досліджень. Значний внесок у становлення та розвиток стратегічного планування зробили І. Ансофф, М. Портер, Г. Мінцберг, А.А. Томпсон, А.Дж. Стрікленд, наукові розробки яких покладені в основу теорії стратегічного планування [1, 3, 6, 7].

Стратегічне планування базується на новій логіці майбутнього розвитку підприємства, а саме напрямку “від майбутнього до сьогодення”, що обумовлює широке застосування моделювання, сценаріїв, експертних оцінок тощо.

В науковій економічній літературі стратегічне планування розглядається як діяльність з формування цілей та стратегій шляхом зіставлення наявних ресурсів підприємства із зовнішніми можливостями, які будуть використані для досягнення цілей, або як процес прийняття управлінських рішень стосовно цільових орієнтирів та розподілу ресурсів.

На нашу думку, значний внесок у визначення стратегічного планування зроблено в монографії В.В. Пастухової. В науковій роботі автор дає широко обґрунтоване визначення стратегічного планування. Виходячи з твердження, що стратегічне планування – це процес проектування ймовірного майбутнього, В.В. Пастухова інтерпретує його як діяльність, спрямовану на конструювання моделі розвитку підприємства, яка ґрунтується на забезпеченні його ефективного функціонування та конкурентоспроможності [5].

Однак застосування інформації про витрати в стратегічному плануванні не отримало досі тієї уваги, котрої воно заслуговує в практиці управління.

Узагальнюючи викладене вище, зазначимо найбільш характерні риси сучасного стратегічного планування витрат підприємства:

- у системі стратегічного планування витрат розв'язуються декілька стратегічних проблем підприємства;
- стратегічне планування має творчий, ітеративний характер;
- в основу стратегічного планування покладено підхід “від майбутнього до сьогодення”;
- за умов нестабільності та невизначеності зовнішнього оточення стратегічне планування витрат має стохастичний характер;
- стратегічний план витрат має концептуальний та описовий характер, в якому переважно містяться якісні та інтервальні кількісні показники;
- розробка стратегії ґрунтується на принципі альтернативності;
- стратегічне планування спрямоване на пошук нових можливостей підприємства в оптимізації витрат;
- стратегічне планування потребує значних інформаційних, інтелектуальних, а також часових витрат;
- стратегічне планування витрат створює передумови ефективної діяльності підприємства;

- суб'єктом формування головної стратегічної ідеї є вищий стратегічний рівень управління підприємством;
- стратегічне планування характеризується гнучкістю.

Визначені особливості сучасного стратегічного планування витрат та його суттєві ознаки знайшли відображення у порівняльній характеристиці його з оперативним та довгостроковим плануванням (табл. 1).

Таблиця 1

Характерні риси оперативного, довгострокового та стратегічного планування витрат

Характеристики	Оперативне планування	Довгострокове планування	Стратегічне планування
Мета	Мінімізація витрат для забезпечення прибутковості діяльності підприємства	Збереження тенденції оптимізації витрат для подальшого розвитку підприємства без зміни його "ринкової поведінки"	Використання інформації для розробки шляхів досягнення перспективних цілей, забезпечення ефективності та конкурентоспроможності на довгостроковий період
Часовий горизонт	До 1 року	Задається формуванням плану (10-20 років)	2-5 років і більше, умовно "роглядається"
Характер плану	Деталізований	Деталізований	Глобальний
Інформаційна підстава	Стратегічний план, програма та результати аналізу витрат за минулий період	Результати ретроспективного аналізу та пошукові прогнози	Результати стратегічного аналізу
Основні принципи	Конкретність, оптимальність, безперервність, можливість коригування	Оптимальність, науковість, конкретність	Багатоваріантність, гнучкість, креативність, комплексність
Методи прогнозування	Кількісні методи	Кількісні методи	Евристичні методи, кількісні методи
Робочий інструментарій	ABC-аналіз, матриці	Методи екстраполяції	Моделі, матриці, SWOT-аналіз
Зв'язок з конкурентними стратегіями	Лідерство за витратами	Оптимальні витрати	Широка диференціація
Використання концептуальних підходів до управління витратами	Концепція ABC	Концепції альтернативності витрат, ланцюжка цінностей	Концепція стратегічного позиціонування
Результат планування	Система планових витрат підприємства	Довгостроковий план витрат підприємства	Стратегічні цілі, стратегія на основі стратегічного плану витрат

Зважаючи на те, яку роль відіграють витрати у розвитку підприємства і забезпеченні інтересів його власників, вочевидь постає потреба побудови ефективної системи управління витратами, що є процесом розроблення й прийняття управлінських рішень за всіма аспектами їхнього формування й розподілу на підприємстві. При цьому важливо зазначити, що витрати є основною складовою показника ефективності діяльності підприємства – прибутку, тому побудову системи управління витратами слід розглядати як комплексну систему управління чинниками, що прямо або опосередковано впливають на розмір прибутку.

На сьогодні досвід підприємств в організації системи управління витратами зводиться переважно до перевірок виробничих показників, фінансових результатів, стану майна. Але за умови економічної зацікавленості у кінцевих результатах необхідна така система управління, функції якої зумовлені ефективністю використання ресурсів. Вона має створювати умови для зберігання майна підприємства і забезпечувати інформацію для прийняття ефективних управлінських рішень [9].

Для впровадження стратегічної моделі управління витратами оцінку ефективності управління витратами необхідно здійснювати за збалансованою системою показників. Побудова системи показників оцінки ефективності управління витратами має ґрунтуватися на аналізі стратегічних цілей і моделей поведінки підприємства на ринку. Найчастіше для оцінки ефективності управління використовують фінансово-економічні показники, такі як приріст доходу або прибутку, рівень рентабельності виробництва, темпи зниження витрат, дисконтовану суму чистого грошового потоку, рентабельність власного капіталу підприємства тощо. Безумовно, вибір основних оцінних показників залежить від обраної стратегії та варіанта поведінки підприємства на ринку. Так, при меті максимізувати прибуток для оцінки системи управління витратами доцільно використовувати показники прибутковості та рентабельності (рентабельність продукції, рентабельність власного капіталу, рентабельність сукупного капіталу, рентабельність активів).

При орієнтації на підвищення ринкової вартості підприємства основними оцінними показниками ефективності управління мають бути показники вартості капіталу підприємства, суми дисконтованих грошових потоків, обсягу створеної на підприємстві цінності.

Склад основних оцінних показників ефективності управління витратами може змінюватися залежно від стадії життєвого циклу продукту, що виготовляється на підприємстві. Так, на стадії зростання більш доцільно використовувати такі показники, як темпи зростання прибутку та доходу, на стадії зрілості – показники рентабельності, а на стадії накопичення й спаду – рівень зниження витрат та їхнє відхилення від нормативів.

Поряд із фінансово-економічними показниками для оцінки ефективності управління витратами слід використовувати нефінансові показники, зокрема такі, як рівень завантаження потужності підприємства, тривалість його фінансового циклу, рівень задоволеності споживачів, частка інноваційних

продуктів у загальному асортименті продукції підприємства, плинність кадрів тощо [4].

На нашу думку, система стратегічного управління витратами для забезпечення її ефективності повинна складатися з двох підсистем: зовнішньої, тобто фінансової, що забезпечує облік майна, виявлення результатів діяльності підприємства, складання звітів, та внутрішньої – управлінської, що забезпечує вирішення управління завдань на підставі оперативної, своєчасної і достовірної інформації про витрати підприємства й результати роботи в цілому та на окремих ділянках.

Висновки. Таким чином, стратегічне управління витратами – це комплексне використання інформації про витрати для системи постановки і реалізації стратегічних цілей підприємства.

Список літератури

1. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Голов С.Ф.. Управлінський облік: Підручник. – К.: Лібра, 2003. – 704 с.
3. Минцберг Г., Альстренд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий: Пер с англ. Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.
4. Партин Г.О. Формування стратегічної моделі управління витратами підприємства // Фінанси підприємств. – 2004. – № 11. – С. 124.
5. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: Монографія. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002.– 302 с.
6. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції: Пер. с англ. – К.: Основи, 1998. – 390 с.
7. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов: Пер. с англ. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 416 с.
8. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – М.: ИНФРА-М, 2000.
9. Шандова Н.В. Створення ефективної системи управління витратами підприємства // Фінанси України. – 2003. – № 7. – С. 98.
10. Шанк Дж., Говиндараджан В. Стратегическое управление затратами: Новые методы увеличения конкурентоспособности: Пер. с англ. – СПб.: Бизнес – Микро, 1999. – 288с.
11. Шершньов З.Є. Стратегічне управління: Підручник / З.Є. Шершньова. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

Отримано 25.05.2006

Попкова, Л.В. Функція планування в системі стратегічного управління витратами на підприємстві [Текст] / Л.В. Попкова, О.В. Коваленко // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: збірник наукових праць. - Суми: Українська академія банківської справи Національного банку України, 2006. - Т. 16. - С. 79–87.