

УДК 338.512

Костецька Н.І.,
канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри
економіки підприємств і корпорацій
Тернопільський національний економічний університет

ОСОБЛИВОСТІ МЕХАНІЗМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Kostetska N.I.,
cand.sc.(econ.), assoc. prof., assistant professor at the
department of enterprise economy and corporations
Ternopil National Economic University

FEATURES OF THE MECHANISM OF STRATEGIC COST MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE

Постановка проблеми. В сучасних умовах розвитку економічних відносин будь-яке підприємство повинно дбати про стратегічні перспективи власного розвитку. Загострення конкурентної боротьби на ринку зумовлює необхідність пошуку нових шляхів підвищення ефективності діяльності підприємства, привертаючи увагу теоретиків і практиків до особливостей стратегічного управління підприємством. Стратегічне управління спрямоване на досягнення конкурентних переваг на ринку в довготерміновій перспективі за рахунок адаптації ресурсного потенціалу підприємства до нестабільних умов зовнішнього середовища. У системі стратегічного управління підприємством важливу роль відіграє стратегічне управління витратами, оскільки дає змогу приймати управлінські рішення щодо оптимізації витрат. Процес стратегічного управління витратами підприємства є досить складним і потребує формування ефективного механізму для його практичної реалізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню теоретико-методичних аспектів стратегічного управління витратами підприємства присвятили свої публікації вітчизняні та зарубіжні вчені: Т. Адаменко, Б. Бенсуссан, В. Говіндараджан, Ю. Погорелов, К. Фляйшер, М. Хопчан, Л. Христенко, Дж. Шанк і ін. У їхніх працях розглянуто теоретичні основи і проблеми, які виникають у процесі практичної реалізації стратегічного управління витратами на підприємствах. Проте питання формування механізму стратегічного управління витратами, здатного забезпечити адаптацію вітчизняних промислових підприємств до умов нестабільного середовища їхньої діяльності та сприяти підвищенню конкурентоспроможності у довготерміновій перспективі потребують подальшого вивчення.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження особливостей механізму стратегічного управління витратами підприємства в конкурентних умовах. Для цього необхідно визначити основні складові елементи механізму і охарактеризувати їхнє значення у процесі реалізації стратегічного управління витратами на підприємствах в сучасних умовах господарювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегічне управління витратами підприємства спрямоване на досягнення ефективної діяльності та розвитку підприємства у довготерміновій перспективі через забезпечення оптимального розміру витрат на основі використання конкурентних переваг підприємства, шляхом встановлення оптимальної величини витрат на усіх етапах виробничо-господарської діяльності з урахуванням стратегічного позиціонування і впливу витратоформуючих факторів.

Найбільш поширеною в економічній літературі [1; 6; 8] є концепція стратегічного управління витратами, запропонована американськими вченими Дж. Шанком і В. Говіндараджаном. Її суть полягає у поєднанні таких трьох напрямків стратегічного менеджменту: дослідження вартісного ланцюга, вибір стратегічного позиціонування, аналіз витратоформуючих факторів [7].

Запровадження стратегічного управління витратами на підприємстві є не одноразовою дією, а процесом, який необхідно здійснювати, дотримуючись певної послідовності відповідно до визначених етапів [3, с. 85]. Перш за все доцільно визначити стратегічну мету діяльності підприємства. Наступним етапом є побудова загального вартісного ланцюга з виробництва продукції (враховуючи постачальників, посередників і споживачів), вартісного ланцюга конкретного підприємства та аналіз цих ланцюгів. На основі результатів цього аналізу та дослідження зовнішнього середовища, зокрема галузі в якій функціонує підприємство, необхідно обрати напрям стратегічного позиціонування підприємства. Важливим етапом стратегічного управління витратами є аналіз витратоформуючих факторів. За результатами проведених досліджень на підприємстві може виникнути потреба в уточненні раніше встановлених цілей, а також шляхів їхнього досягнення. Важливо забезпечити

підпорядкування стратегічного управління витратами тим стратегіям, які вже прийняті до реалізації на підприємстві. Наступним етапом є прийняття управлінських рішень. Невід'ємним елементом процесу стратегічного управління витратами підприємства є оцінювання його результативності та рівня досягнення встановлених цілей.

Процес стратегічного управління витратами є складним і потребує розроблення механізму для його практичної реалізації на підприємстві. Загалом під механізмом управління розуміють внутрішню будову системи управління [2, с. 115]. На нашу думку, механізм – це сукупність кількох складових елементів, які взаємодіють між собою та утворюють єдине ціле, що сприяє досягненню певних цілей. Зокрема механізм стратегічного управління витратами підприємства доцільно розглядати як сукупність взаємопов'язаних складових елементів, які у результаті взаємодії між собою забезпечать досягнення ефективної діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємства у довготерміновій перспективі за рахунок встановлення оптимального рівня витрат відповідно до стратегічних цілей підприємства. Невід'ємними складовими елементами такого механізму є власне процес стратегічного управління витратами підприємства, а також принципи, методи і засоби забезпечення стратегічного управління витратами (рис. 1).

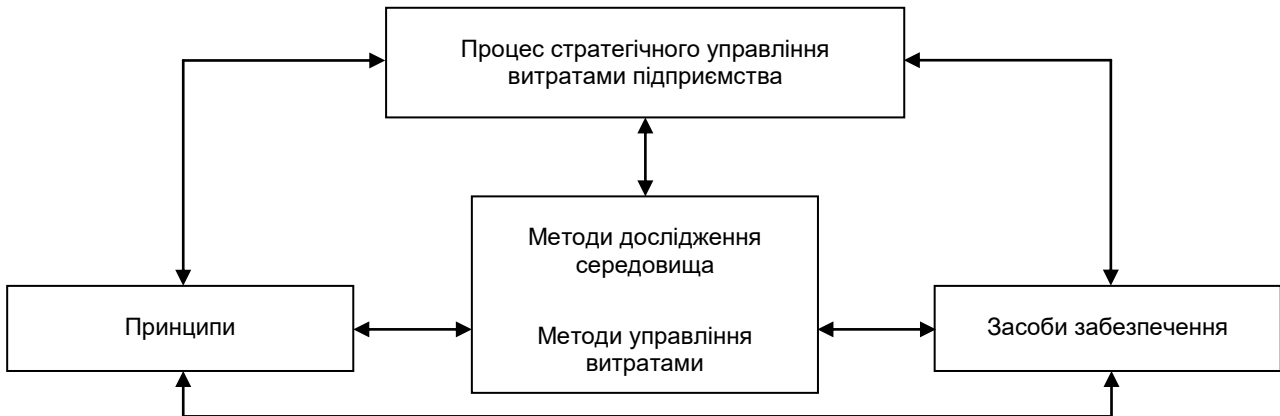


Рис. 1. Механізм стратегічного управління витратами підприємства

Джерело: розробка автора

Принципи – це основні теоретичні правила і вихідні положення, якими керуються у процесі діяльності. У контексті формування механізму стратегічного управління витратами принципи доцільно розглядати як сукупність правил і положень, яких необхідно дотримуватись при прийнятті управлінських рішень щодо витрат підприємства. До основних принципів механізму стратегічного управління витратами, на нашу думку, доцільно віднести: науковість, єдність, адаптивність, реальність, достовірність, оптимальність, комплексність, цілеспрямованість, ефективність та участь.

Принцип науковості полягає у тому, що управління витратами повинно базуватись на нових наукових досягненнях і науково обґрунтованих розрахунках, а також враховувати дію об'єктивних економічних законів розвитку й передовий досвід у сфері управління.

Принцип єдності передбачає наявність взаємозв'язку стратегічного управління витратами із іншими функціями системи управління діяльністю підприємства загалом.

Принцип адаптивності вказує на те, що стратегічне управління витратами, спрямоване на досягнення довготермінових цілей, має враховувати зміни умов діяльності підприємства та особливостей формування витрат. Зовнішнє і внутрішнє середовище діяльності підприємства характеризується невизначеністю, мінливістю та непередбачуваністю, а тому існує потреба в узгодженні практичної діяльності підприємства із виникаючими відхиленнями від очікуваного розвитку подій та здатності пристосування до змін.

Принцип реальності означає, що управлінські рішення стосовно витрат повинні бути можливими для виконання і враховувати існуючий стан підприємства та навколишнього середовища. Визначені показники діяльності підприємства не мають бути ні завищені, ні занижені.

Принцип достовірності зумовлює наявність відповідної, об'єктивної, нормативно-інформаційної бази для розрахунку величини й структури витрат. У процесі стратегічного управління витратами потрібно використовувати лише достовірну інформацію про внутрішнє і зовнішнє середовище діяльності підприємства.

Принцип оптимальності спрямований на здійснення управління витратами згідно з обраним критерієм оптимізації й відповідно до встановлених цілей діяльності підприємства загалом і його структурних підрозділів зокрема. Стратегічне управління витратами повинно забезпечувати досягнення цілей за допомогою мінімально необхідних для цього процесу витрат.

Принцип комплексності передбачає всебічне охоплення усіх аспектів діяльності підприємства, урахування особливостей формування витрат і визначення відповідних взаємозв'язків в контексті

стратегічного управління витратами. Тобто необхідно забезпечити узгодженість процесів формування витрат у структурних підрозділах із управлінськими рішеннями щодо діяльності підприємства загалом.

Принцип цілеспрямованості необхідно враховувати у розрахунку обсягу витрат відповідно до визначених стратегічних цілей та їхньої ієрархії у процесі прийняття управлінських рішень, спрямованих на досягнення основної мети діяльності підприємства.

Принцип ефективності пов'язаний із принципом цілеспрямованості та спрямований на досягнення певного економічного ефекту. Стратегічне управління витратами має сприяти раціональному використанню необхідних ресурсів з метою досягнення високих кінцевих результатів діяльності підприємства при якомога нижчих витратах.

Принцип участі означає залучення персоналу до стратегічного управління витратами, що на практиці дає змогу кожному працівникові брати участь у процесі реалізації прийнятих рішень щодо оптимізації витрат у діяльності підприємства. Дотримання цього принципу сприяє зниженню чи подоланню опору змінам, пов'язаним із стратегічним управлінням витратами, і підвищенню зацікавленості працівників у власній роботі та успіху підприємства.

Важливими складовими механізму стратегічного управління витратами є методи дослідження внутрішнього і зовнішнього середовища діяльності підприємства, які передують прийняттю відповідних управлінських рішень, а також методи управління витратами. Економічна наука налічує велику кількість методів, які використовують відповідно до встановлених цілей і мети перспективної діяльності.

Для вибору методів дослідження середовища діяльності підприємства, доцільних для застосування у процесі стратегічного управління витратами підприємства, можна використовувати систему FAROUT. Ця система ґрунтується на тому, що результати стратегічного і конкурентного аналізу будуть обґрунтованими та матимуть цінність для прийняття рішень при наявності таких загальних характеристик [5, с. 46-50]:

– Future orientation (орієнтація на майбутнє) – методи аналізу інформації повинні бути зорієнтовані не на минуле чи теперішнє, а на майбутнє;

– Accuracy (точність) – результати аналізу мають характеризуватись високим ступенем точності, проте практично цього важко досягнути;

– Resource efficiency (ресурсна ефективність) – співвідношення отриманої інформації з витраченими на неї ресурсами повинно бути оптимальним;

– Objectivity (об'єктивність) – використання раціонального і систематичного підходів має забезпечити мінімізацію шкідливого суб'єктивного впливу аналітика;

– Usefulness (корисність) – результати дослідження повинні відповідати основним інформаційним потребам для прийняття управлінського рішення;

– Timeliness (своєчасність) – показує співвідношення між необхідною інформацією та часом, витраченим на її отримання, а також властивість інформації зберігати цінність у часі.

Для оцінювання методів аналізу за системою FAROUT у розрізі кожного з шести елементів запропоновано використовувати п'ятибальну шкалу, рівні якої представлені від низького (1) до високого (5) (табл. 1).

Таблиця 1

Шкала системи FAROUT

Спрямованість методу	Характеристика рейтингової шкали для оцінювання методів аналізу
Орієнтація на майбутнє	Бал 1 свідчить про те, що результат моделі має низький рівень орієнтації на майбутнє, тоді як 5 відображає те, що модель добре орієнтована на майбутнє
Точність	Бал 1 відображає низький рівень точності результатів моделі, враховуючи доступні джерела інформації. Бал 5 показує, що рівень точності значно зростає порівняно з вимогами, що ставляться до такої моделі
Ресурсна ефективність	Бал 1 означає, що певна модель потребує більшого обсягу необхідних ресурсів і, ймовірно, характеризується низьким рівнем дієвості. Бал 5 показує, що певний аналітичний метод є високоефективним щодо використання ресурсів і пропонує результати
Об'єктивність	Бал 1 означає, що визначений інструмент не був високоефективним, переважно внаслідок існування упередженості та різни думок. З іншого боку, бал 5 означає, що потенціал упередженості може бути мінімізовано
Корисність	Корисність певного інструменту ґрунтується на стратегічних результатах, які може забезпечити даний інструмент. Модель, оцінена в 5 балів, забезпечує високий рівень оцінюваного результату, а модель, оцінена в 1 бал, забезпечує низький рівень оцінюваного результату
Своєчасність	Бал 5 показує, що певна модель потребує мало часу для проведення аналізу порівняно з балом 1, котрий показує, що даний метод аналізу потребує дуже багато часу для його ефективного завершення.

Джерело [5, с. 49]

У системі FAROUT усі методи стратегічного та конкурентного аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища діяльності підприємства оцінено відповідно за усіма елементами. Найкращі методи аналізу повинні бути зорієнтованими на майбутнє, точними, ефективними щодо використаних ресурсів, об'єктивними, корисними та своєчасними. На практиці неможливо визначити досконалі методи аналізу діяльності підприємства в нестабільному конкурентному середовищі. Однак завдяки системі FAROUT відповідно до усіх її складових елементів можна визначити цільову спрямованість конкретного методу аналізу (табл. 2).

Таблиця 2

Рейтингове оцінювання методів аналізу за системою FAROUT

Метод аналізу	Орієнтація на майбутнє	Точність	Ресурсна ефективність	Об'єктивність	Корисність	Своєчасність
Стратегічні аналітичні методи						
Бостонська матриця "ріст – питома вага в обігу ринку"	3	2	4	3	3	4
Матриця екрану бізнесу General Electric	2	3	3	3	3	4
Галузевий аналіз	3	3	4	3	4	3
Аналіз стратегічних груп	5	2	3	3	5	3
SWOT-аналіз	2	3	4	3	4	4
Аналіз вартісних ланцюгів	2	3	2	4	5	1
Методи конкурентного аналізу						
Аналіз "сліпих" зон	3	4	5	3	5	5
Конкурентний аналіз	4	4	1	5	5	2
Аналіз сегментації споживачів	2	3	2	3	5	1
Аналіз споживчої цінності	5	3	1	5	5	1
Аналіз функціональних можливостей і ресурсів	4	2	5	5	4	5
Оцінка індивідуальних характеристик конкурентів	4	2	5	3	5	2
Методи аналізу зовнішнього середовища						
Аналіз проблем	4	3	2	3	4	2
Аналіз загального оточуючого середовища	4	2	3	2	3	2
Аналіз сценарію	5	4	2	3	4	2
Аналіз посередників	2	2	3	1	3	3
Методи аналізу розвитку						
Аналіз кривої досвіду	3	1	3	3	4	3
Аналіз вектору росту	3	3	3	3	4	3
Патентний аналіз	5	4	2	4	5	1
Аналіз життєвого циклу продукту	2	2	3	3	3	4
Аналіз S-кривих	5	3	1	2	5	1
Методи фінансового аналізу						
Аналіз фінансових коефіцієнтів і показників	1	3	5	5	2	5
Програмування стратегічних фондів	5	3	3	3	4	2
Аналіз рівня сталого росту	4	4	5	4	4	5

Джерело: [5, с. 50]

Система FAROUT дає змогу оцінити доцільність застосування різних методів аналізу при прийнятті управлінських рішень відповідно до встановлених цілей. В процесі стратегічного управління витратами підприємства, на наш погляд, необхідно проводити галузевий аналіз, SWOT-аналіз, аналіз вартісних ланцюгів, аналіз фінансових коефіцієнтів і показників. Адже саме в комплексі ці методи дають змогу здійснювати дослідження стану внутрішнього і зовнішнього середовища діяльності підприємства, за результатами якого можна приймати виважені стратегічні рішення стосовно управління витратами підприємства.

В управлінні витратами метод управління розглядають як сукупність прийнятих допускень, цілей і процедур, призначених для реалізації функцій управління витратами. Методи управління для кожного об'єкта управління є спеціальними й навіть специфічними, а іноді, як у випадку із витратами, унікальними [6]. Розмаїтість методів управління витратами зумовлює необхідність їхньої класифікації за певними ознаками. Зокрема для досягнення довготермінових цілей управління витратами Ю. С. Погорелов пропонує використовувати такі методи: таргет-костинг, бенчмаркінг витрат, LCC-аналіз та метод VCC [4]. Таргет-костинг дозволяє забезпечити цільову собівартість на стадії планування продукції, зокрема на основі заданої ціни реалізації виробу й бажаної величини прибутку здійснюють встановлення цільової собівартості, що надалі має бути досягнуто зусиллями всіх служб підприємства. Бенчмаркінг витрат припускає порівняння стану управління витратами на підприємстві з підприємствами-лідерами з метою подальшого прийняття рішень у сфері управління витратами. LCC-аналіз (Life Cycle Cost) ґрунтується на тому, що витрати визначають на виробництво і продаж конкретного продукту протягом усього його життєвого циклу й надалі порівнюють з відповідними доходами. Метод VCC (Value Cost Chain) розглядає ланцюжок споживчої вартості, а також передбачає аналіз витрат, які перебувають поза сферою прямого впливу підприємства [6].

Механізм стратегічного управління витратами підприємства не може функціонувати без засобів його забезпечення, до яких слід віднести фінансові, матеріальні, інформаційні та трудові ресурси. Залучення додаткових фінансових ресурсів є обов'язковим для організації стратегічного управління витратами та повинно бути економічно обґрунтовано ще до початку практичної реалізації механізму на підприємстві. Потреба у матеріальних ресурсах обумовлена придбанням необхідного обладнання, технічних засобів, програмного забезпечення тощо. Інформаційні ресурси в умовах динамічного конкурентного середовища є надзвичайно цінними і потребують не лише технічних засобів для їхнього пошуку та захисту, а й кваліфікованого персоналу для збору, обробки і раціонального використання. Ефективність механізму значною мірою залежить від трудових ресурсів, які є на підприємстві. Наявність висококваліфікованих працівників і професійно підготовленого управлінського персоналу, позитивно мотивованого до впровадження стратегічного управління витратами на підприємстві, сприятиме успішній реалізації механізму стратегічного управління витратами та досягненню встановлених цілей.

Висновки з проведеного дослідження. Механізм стратегічного управління витратами підприємства є сукупністю елементів, які сприяють прийняттю управлінських рішень, оснований на раціональному розрахунку величини витрат. Дотримання у процесі стратегічного управління витратами відповідних принципів, вибір і використання раціональних методів дослідження та управління витратами згідно з встановленими цілями, а також наявність необхідних засобів забезпечення є важливими умовами ефективної практичної реалізації механізму стратегічного управління витратами. Лише у результаті злагодженої взаємодії усіх складових елементів можна досягнути успішного запровадження цього механізму та підвищення конкурентоспроможності підприємства у довготерміновій перспективі.

Література

1. Адаменко Т. М. Особливості стратегічного управління затратами підприємства / Т. М. Адаменко // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. – 2011. – № 23(II). – С. 100-106.
2. Економіка підприємства: підручник / За ред. А. В. Шегди. – К. : Знання, 2006. – 614 с.
3. Костецька Н. І. Стратегічне управління витратами як засіб забезпечення конкурентоспроможності підприємства / Костецька Н. І., Хопчан М. І. // Інноваційна економіка. – 2012. – № 5(31). – С. 81-86.
4. Погорелов Ю. С. Вибір і обґрунтування методів управління затратами підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 "Економіка, організація і управління підприємствами" / Ю. С. Погорелов. – Донецьк, 2006. – 20 с.
5. Фляйшер К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / К. Фляйшер, Б. Бенсуссан. – М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. – 541 с.
6. Христенко Л. М. Підходи до визначення сутності стратегічного управління затратами підприємства [Електронний ресурс] / Л. М. Христенко, Т. М. Адаменко. – Режим доступу: http://vuzlib.com.ua/articles/book/34894-P%D1%96dkhodi_do_viznachennja_sutn/1.html
7. Шанк Дж. Стратегическое управление затратами. Новые методы увеличения конкурентоспособности / Дж. Шанк, В. Говиндараджан; пер. с англ. – СПб. : ЗАО "Бизнес Микро", 1999. – 288 с.
8. Шульга В. М. Механізм стратегічного управління витратами підприємства в конкурентному середовищі: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами" / В. М. Шульга. – К., 2008. – 20 с.

References

1. Adamenko, T.M. (2011), Characteristics of strategic costs management of an enterprise, *Economy. Management. Entrepreneurship*, no. 23 (II), pp. 100-106.
2. Shehda, A.V. (2006), *Ekonomika pidpriemstva [Enterprise economy]*, textbook, Znannia, Kyiv, Ukraine, 614 p.
3. Kostetska, N.I. and Khopchan, M. I. (2012), Strategic cost management as resource of enterprise competitiveness, *Innovative Economy*, no. 5(31), pp. 81-86.
4. Pogorelov, Yu.S. (2006), "Choice and grounding of methods for enterprise costs management", Thesis abstract of Cand. Sc. (Econ.), 08.06.01, Institute of Industrial Economics, Donetsk, Ukraine, 20 p.
5. Fleisher, Craig S. and Bensoussan, Babette E. (2005), *Strategicheskii i konkurentnyye analiz. Metody i sredstva konkurentnogo analiza v biznese [Strategic and Competitive Analysis. Methods and Techniques for Analyzing Business Competition]*, Moscow, Russia, 541 p.
6. Khrystenko, L.M. and Adamenko, T.M. "Approaches to definition the essence of strategic cost management of an enterprise", available at: http://vuzlib.com.ua/articles/book/34894-P%D1%96dkhodi_do_viznachennja_sutn/1.html (access date May 30, 2017).
7. Shank, John K. and Govindarajan, Vijay (1999), *Strategicheskoye upravleniye zatratami. Novyye metody uvelicheniye konkurentosposobnosti [Strategic Cost Management: The New Tool for Competitive Advantage]*, Translated, ZAO "Business Micro", St.-Peterburg, Russia, 288 p.
8. Shulga, V.M. (2008), "The mechanism of strategic costs management of the enterprise in the competitive environment", Thesis abstract of Cand. Sc. (Econ.), 08.00.04, Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, Ukraine, 20 p.

Рецензент : д.е.н., професор Тернопільського національного економічного університету В.І. Гринчуцький

УДК 338: 620.92

Завербний А.С.,
канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри
зовнішньоекономічної та митної діяльності
Національний університет «Львівська політехніка»

ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕНЕРГЕТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Zaverbny A.S.,
cand.sc.(econ.), assoc. prof., assistant professor at the
department of foreign economic and customs activities
Lviv Polytechnic National University

FACTORS OF INFLUENCE ON FORMING ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT STRATEGY OF ENERGY ENTERPRISES

Постановка проблеми. Прийняттям Енергетичної стратегії 2030 р. [1] Україна зобов'язала всіх учасників енергетичного ринку адаптувати європейські методичні підходи до розроблення документів стратегічного управління та планування господарської діяльності з метою підвищення їх конкурентоспроможності на узгодженості пріоритетів державної політики у сфері енергетики. У цих умовах енергорозподільчі підприємства отримали виклик як один з ключових елементів енергетичної системи країни. Проблеми пріоритетності стратегій організаційного розвитку енергетичних підприємств пов'язані не лише з обмеженістю фінансових ресурсів, що необхідні для їх реалізації, але й низьким рівнем прогнозної результативності аналітико-статистичних показників сфер функціонування енергетичної інфраструктури. Тому використання методів стохастичного аналізу, що враховують специфіку функціонування розподільчої інфраструктури державного та приватного секторів господарювання, дало б змогу ідентифікувати кореляційні залежності від поєднання рівних факторів зовнішнього впливу та сформувані сценарії розвитку енергетичних підприємств.