

УДК 657.471.1

Беляєва Н.С.

МЕХАНІЗМ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА В РИНКОВИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Стаття присвячена дослідженню необхідності управління витратами в сучасних умовах, визначено місце стратегічного управління витратами підприємства у системі стратегічного управління господарською діяльністю підприємства. Розглянуто необхідність утворення системи управління витратами підприємства в ринкових умовах господарювання, запропонований механізм побудови системи стратегічного управління витратами., виділено елементну та організаційну побудову системи, обгрунтовані конкретні етапи побудови системи стратегічного управління витратами на підприємстві.

Ключові слова: витрати, стратегічне управління, система стратегічного управління витратами, механізм побудови, оптимізація витрат

ВСТУП

Одним із сучасних підходів до управління витратами підприємств в ринкових умовах, що є пріоритетним, є стратегічний підхід. Для того щоб розробити механізм побудови системи стратегічного управління витратами, звернемось до розвитку наукової думки та теорії стратегічного управління.

Елементи стратегічного управління були описані ще в перших наукових працях з управління підприємством Г. Емерсоном, Ф. Тейлором, А. Файодем. У 70-х роках І. Ансоффом запропонований термін «стратегічне управління» [1, с. 249]. 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.

Крім того, вагомий внесок у розвиток стратегічного управління зробили такі вчені: Д. Акер, Д. Кліланд, М.І. Круглов, В.Д. Маркова, В.С. Єфремов, В.Г. Герасимчук, О.І. Пушкар, З.Є. Шершньова та багато інших. До системи стратегічного управління деякі автори відносять підсистему аналізу і планування стратегії підприємства та підсистему управління стратегічними проблемами [3, с. 201], інші розглядають її як сукупність чотирьох елементів [5, с. 156]: 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 [2, с. 132].

Актуальність дослідження питань стратегічного управління 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 ринкових умовах господарювання. Тому серед багатьох проблем, що вирішуються нині на конкурентоспроможних підприємствах, особливу увагу необхідно приділити проблемі впровадження дієвої системи стратегічного управління, а саме систему управління витратами, оскільки всім відомо, що для того, щоб отримувати більше прибутку, потрібно або більше заробляти, або менше витратити, тобто вміти оптимізувати свої витрати..

Вибір загальної 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, К. Друрі, С. Котляров, В.Д. Палій, М.Г. Чумаченко, Дж.К. Шім, Дж.Г. Січел та інші. Їхні дослідження зосереджено на вдосконаленні методів нормування, обліку і калькулювання витрат на виготовлення продукції та організації їхнього аналізу.

Але, незважаючи на це, на наш час наявно дуже мало джерел, що присвячені розгляду систем управління витратами, тому метою цієї статті є розкриття місця і ролі стратегічного управління витратами у загальній системі стратегічного управління господарською діяльністю підприємства та розробка механізму побудови системи стратегічного управління витратами сучасного

Беляєва Наталія Сергіївна, аспірант Київського національного університету технологій та дизайну, Київ, тел. (063)344-72-32, e-mail: nataliabel@mail.ru.

підприємства.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Рівень витрат визначає стратегічне позиціонування підприємства на ринку, є найважливішим чинником, що формує величину прибутку, а, отже, можливість економічного зростання.

Недостатня увага до проблеми ефективного управління витратами в Україні є однією з причин високої частки збиткових промислових підприємств - на кінець 2012 р. вона становила майже 40% від загального числа підприємств промисловості.

Чим система управління витратами відрізняється від панічного і непродуманого скорочення важливих і не важливих витрат під впливом загроз зовнішнього середовища?

Перш за все комплексним зваженим підходом, який виражається в зв'язку системи управління витратами зі стратегічними цілями компанії, і відповідно застосуванням різних технік управління витратами для коротко- та довгострокової перспективи відповідно.

Незважаючи на очевидну необхідність відповідності оперативних рішень довгостроковим цілям, на практиці навіть великі компанії іноді демонструють протилежні моделі поведінки, що призводить до втрат прибутку, а іноді і всього бізнесу [5, с. 202].

Наприклад, для досягнення короткострокових цілей компанія-виробник вирішує заощадити на витратах по обслуговуванню перспективного, але поки малоприбуткового сегмента покупців, і скорочує штат продавців-консультантів. А в довгостроковій перспективі — втрачає групу клієнтів зі зростаючими обсягами споживання, яких вже не задовольняє якість супроводу угод. І надалі, компанія-виробник змушена була витратити значні ресурси на пошук нових покупців і втратити значно більш істотний обсяг прибутку, ніж скорочені витрати.

Таким чином, управління витратами — система заходів, що забезпечує економію ресурсів і максимізацію віддачі від їх використання. Метою управління витратами є їх оптимізація. В рамках цієї мети необхідно розглядати два напрямки роботи з витратами:

→ мінімізація витрат при заданому обсязі виробництва;

→ максимізація віддачі при заданому рівні витрат.

Узагальнення в роботі сучасної теорії та практики управління витратами промислових підприємств дозволило зробити висновок, що сучасний механізм управління витратами має включати два відносно самостійних блоки — поточного і стратегічного управління витратами, спрямованих на реалізацію тактичних і стратегічних цілей промислових підприємств. При цьому управління поточними витратами направлено на стримування зростання витрат, а стратегічне — на скорочення витрат по всьому циклу виробництва і

споживання продукції. Методична складова механізму управління витратами повинна включати сучасні ефективні методи управління поточними та стратегічними витратами, адекватними сучасному стану ринкової економіки.

Система стратегічного управління витратами (ССУВ) має формуватися і функціонувати на основних принципах і вимогах управління витратами, а також на принципах і вимогах, що забезпечують управління витратами з точки зору стратегічної перспективи.

Тобто, основна мета стратегічного управління витратами - прийняття стратегічних рішень, що дозволяють забезпечити досягнення конкурентної переваги підприємства.

Беручи до уваги результати аналізу сучасних ринкових умов господарювання, процесу стратегічного управління можна сформулювати ряд основоположних принципів формування і функціонування ССУВ. При чому основна функція ССУВ може бути виконана лише з урахуванням принципів розвитку, рівноваги, інтегративності, трансформації і функціональної корисності.

Для елементної побудови ССУВ необхідно виділити наступні її елементи для виконання нею кола функцій:

- кадрове забезпечення – робоча група з 3-4 чоловік, яка виконує роль аналітичної служби, а також спеціалісти центрів відповідальності, що здійснюють збір первинної інформації;

- інформаційне забезпечення – документи зовнішньої та внутрішньої звітності підприємства, інформація про витрати, показниках діяльності підприємства, дані, що стосуються діяльності конкурентів;

- фінансове забезпечення – грошові кошти на виплату заробітної плати спеціалістам аналітичної служби, на проведення заходів, пов'язаних з реалізацією функцій-задач ССУВ;

- технічне забезпечення – комп'ютерна техніка, оргтехніка, кошти для обладнання робочих місць спеціалістів аналітичної служби;

- правове забезпечення – внутрішні правові акти, розпорядження, накази по підприємству.

Організаційна побудова ССУВ передбачає, що така система на підприємстві включає в себе не тільки аналітичні показники і висновки. В системі наявна сильна організаційна складова – люди, які займаються стратегічним аналізом витрат, потоки інформації між підрозділами підприємства і від підлеглих до керівників.

Загалом, побудову та вдосконалення системи управління витратами на підприємствах пропонується здійснювати шляхом:

- виділення основних понять і процедур системи управління витратами;

- виявлення існуючих проблем формування та контролю витрат на підприємстві;

- формування моделі управління витратами з урахуванням особливостей галузі та підприємства;

- побудови інформаційної системи;

- адаптації документообігу до обраної

інформаційної системи;

- розподілу відповідальності за формування витрат та створення механізму мотивації і стимулювання їх зниження [5, с. 315].

Таким чином, за основу побудови ССУВ беремо класичний цикл Демінга PDCA (Plan-Do-Control-Act), що передбачає виконання восьми етапів [3, с. 282]., та доповнюємо його відповідно до вимог ринкового середовища господарювання (рис.1).

При стратегічному управлінні витратами основне значення має класифікація витрат по їх впливу на збільшення цінності кінцевого продукту для споживача, а також класифікація витрат, пов'язаних з функціонуванням діючих і нових технологій для обґрунтування напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства. В обох випадках враховується також класифікація по основних елементах економічних витрат.

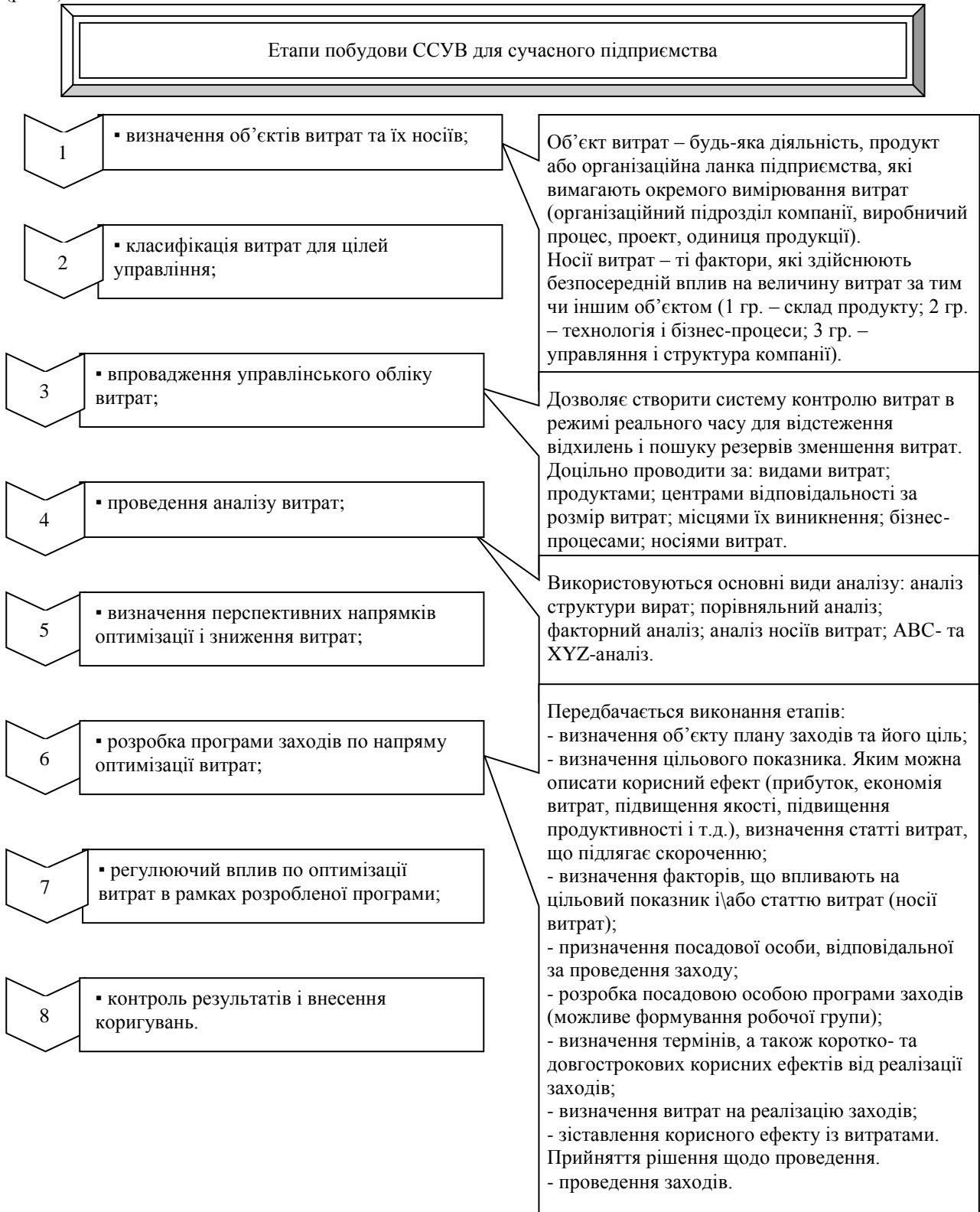


Рис. 1. Механізм побудови системи стратегічного управління витратами (власна розробка)

ВИСНОВКИ

Сформульовано поняття механізму управління витратами, яке являє собою систему основних елементів, що забезпечують процес розробки та реалізації управлінських рішень в області формування витрат і їх впливу на прибуток і конкурентоспроможність підприємства. Головною

метою побудови системи стратегічного управління витратами є підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур шляхом забезпечення умов для найбільш об'єктивного аналізу ефективності діяльності підприємства і надання інформації для розробки і підтримки реалістичної, ясної і ефективної стратегії.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; [пер. с англ. под общ. ред и предисл. В.И. Данилова-Данильяна]. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Іванюта П.В. Управління ресурсами та витратами: [навчальний посібник] / П.В. Іванюта, О.П. Лугівська; за ред. С.М. Іванюти. – [2-ге вид.]. – К.: ЦУЛ, 2011. – 320 с.
3. Lee John Y. Advances in Management Accounting / John Y. Lee. – [Volume 12]. – L.A.: «JAI Press», 2004. – 300 p.
4. Шанк Дж., Говиндараджан В. Стратегическое управление затратами: Новые методы увеличения конкурентоспособности / Дж. Шанк, В. Говиндараджан; пер. с англ., общ. ред. и предисл. Д.М. Гвишиани. – СПб.: Бизнес-Микро, 1999. – 288с.
5. Шершньова З.Є. Стратегічне управління / З.Є. Шершньова. – К. КНЕУ, 2004. – 699 с.

Одержано 19.02.2013р.

УДК 338.516

Босак І.П.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ВИЗНАЧЕННЯ ТРАНСФЕРТНИХ ЦІН

У статті визначено актуальність трансфертного ціноутворення, охарактеризовано економічний зміст трансфертних цін, їх специфіку та застосування відповідно до змін кон'юнктури ринку. Розглянуто роль центрів відповідальності та формування між ними чіткої взаємодії та взаємовигідних відносин, проаналізовано використання різних методів щодо формування трансфертних цін. Запропоновано різні підходи встановлення трансфертних цін в поліграфії.

Ключові слова: ціна, витрати, чинники ціноутворення, попит.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасні умови господарювання зумовлюють необхідність об'єктивного визначення результатів роботи підприємства та його структурних підрозділів і немаловажна роль у цьому відводиться ціновій політиці, яка чутлива до ринкових змін і є визначальним чинником успішного функціонування.

Трансфертне ціноутворення виступає важливою складовою внутрішнього економічного механізму підприємницької структури, заснованого на розширенні відповідальності кожного структурного підрозділу за результат господарської діяльності. Трансфертна ціна дозволяє керівникам структурних підрозділів приймати оптимальні

управлінські рішення, підвищує їх зацікавленість у зростанні результативності функціонування, дає можливість правильно визначати витрати і доходи кожного структурного підрозділу.

Складність формування ефективних трансфертних цін зумовлює необхідність постійного вдосконалення методології їх визначення.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Дослідження трансфертних цін знайшли відображення в наукових працях вітчизняних і зарубіжних вчених: А. Ф. Аксененко, С. Ф. Голова, В.Л. Іванова, Т.П. Карпової, В.С. Лень, М.Є. Рогози, Л.В. Нападовської, Ч. Хорнгрена, К. Друрі, Дж. Фостера, Е.А. Аткінсона та інших. Їх наукові дослідження зосереджені на суті, теоретичних та практичних аспектах, методах та ролі трансфертного ціноутворення. Але актуальність особливостей практичного використання трансфертних цін залишається важливим і

Босак Ірина Петрівна, к.т.н., доцент кафедри економіки підприємства та маркетингу у ВПК Української академії друкарства, тел. (032) 235-75-80, e-mail: kafekonoma@mail.ru.