

26. Стукало Н.В. Глобалізація та розвиток фінансової системи України// Фінанси України. – 2005, № 5. – С. 29-35.
27. Толуб'як В.С. Удосконалення формування доходів місцевих бюджетів// Фінанси України. – 2002, № 11. – С. 68-71.
28. **Фінансово-економічний** аналіз: Підручник/ Буряк П.Ю., Римар М.В., Бець М.Т., Карпінський Б.А. та ін/ Під заг. ред. П.Ю. Буряка, М.В. Римара. – К.: ВД "Професіонал", 2004. – 528 с.
29. Шклярук С.Г. Финансовая система: структура, механизм функционирования, оптимизация: Монография. – К.: Нора-принт, 2003. – 568 с.
30. Шлемко В.Т., Бінько І.Ф. Економічна безпека України: сутність і напрямки забезпечення. – К.: НІСД, 1997. – 144 с.
31. Karpinsky B.A., Bozsko S.M. Economic growth at sustainable development of economy. The monography. – L'viv: Prostir-M, 2006. – 376 p.
-

УДК 658.17:657.1

Доц. О.І. Ященко, канд. екон. наук;
магістрант О.М. Майданська – Львівська КА

СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Розглянуто проблему стратегічного управління витратами підприємств, визначено роль та місце управлінського обліку в системі стратегічного управління витратами та запропоновано модель розроблення та реалізації стратегії зниження витрат на підприємствах.

*Assoc. prof. O.I. Yashchenko; undergraduate O.M. Maidanska –
L'viv commercial academy*

Strategic approach in costs management of the enterprise

It is studied the enterprise costs strategic management problem, determined the role and the place of the management accounting in the costs strategic management system and propounded the model of the enterprise reducing costs strategy development and implementation.

Перед кожним підприємством, що працює в ринкових умовах, постає проблема його виживання і забезпечення безперервного розвитку. Перспективи розвитку підприємства в умовах посилення конкуренції та зниження норми прибутку значною мірою залежать від поведінки витрат та управління ними. Вміння планомірно і раціонально керувати витратами в періоди погіршення кон'юнктури ринку підвищує шанси підприємства на виживання. У цьому контексті дієвим інструментарієм є грамотно організований та ефективно здійснюваний процес стратегічного управління витратами, який за своєю сутністю означає управління в довгостроковому періоді всією діяльністю підприємства, тому що охоплює всі сторони процесів, які в ньому відбуваються.

Актуальність проблеми управління витратами впливає з необхідності адаптації українських підприємств до розвитку ринку, а також до системи стратегічного управління виробничою діяльністю, що широко застосовується у господарській практиці підприємств економічно розвинутих країн.

Мета статті – пошук моделі раціональної системи управління витратами та визначення місця і ролі управлінського обліку в системі стратегічного управління витратами підприємства.

Проблеми стратегічного управління вивчають багато вітчизняних науковців, серед яких: Г. Кіндрацька, В. Герасимчук, І. Цигилик, І. Немцов, А. Міщенко, Т. Ткаченко, Б. Мізюк, В. Василенко. Що стосується питань управлінського обліку, то вони набули висвітлення в працях Н. Чумаченка, Ф. Бутинця, І. Бланка, Є. Мних, Л. Нападовської та інших.

Стратегічне управління витратами – це динамічний процес аналізу витрат, вибору стратегії, планування, реалізації, контролю та гнучкого коригування розроблених планів. Об'єктами стратегічного управління є їх рівень, формування і структура, метою – їх зниження.

Модель стратегічного управління витратами, на нашу думку, повинна охоплювати такі складові:

1. облік та аналіз витрат підприємства;
2. формулювання стратегічних альтернатив та вибір стратегії;
3. планування та прогнозування рівня витрат;
4. оптимізація та контроль процесу формування витрат;
5. виявлення відхилень від планових показників та ідентифікація причин таких відхилень, їх нейтралізація або врахування;
6. пошук та кількісна оцінка резервів зменшення витрат суб'єкта господарювання, визначення, обґрунтування та запуск механізмів їх мобілізації;
7. контроль виконання та гнучке коригування розроблених планів.

Центральне місце в системі стратегічного управління витратами посідає процес стратегічного планування і прогнозування.

Планування витрат на довгостроковий період передбачає досягнення їх оптимального рівня, внаслідок чого можливе зниження витрат та використання резервів з метою здобуття конкурентної переваги. Складанню плану витрат передують їх попередній аналіз, в процесі якого з'ясовуються тенденції в динаміці витрат та фактори, що вплинули на їх зміну. Надалі плануванню підлягає послідовність конкретних дій із забезпечення реалізації поставлених цілей та мети, яку вони конкретизують.

Процес прогнозування в системі стратегічного планування витрат дає змогу виявити існуючі проблеми і базується на аналізі господарської діяльності підприємства. Прогнозування витрат сприяє уточненню стратегії їх зниження, що довго може залишатися незмінною, а іноді уточнюватись в результаті щорічної перевірки її спрямованості.

Однак, вітчизняні підприємства для прийняття рішень про майбутнє організації або зовсім не застосовують прогнози, або застосовують їх незначною мірою, тому і терплять крах під впливом будь-якої, навіть незначної загрози. Оскільки за сучасних умов господарювання мінімізація витрат є не завжди доступним й доцільним варіантом їх зниження, тому ставиться акцент на оптимізації витрат.

Оптимізація витрат підприємства має спрямовуватись на вирішення питань:

- оцінки обґрунтованості абсолютної величини витрат;
- її відповідності плановим величинам;
- оцінки факторів формування величини та структури витрат;
- своєчасне виявлення резервів зменшення витрат;
- виявлення та обґрунтування механізмів мобілізації таких резервів [1, с. 253].

Вирішення завдань щодо оптимізації та контролю процесу формування витрат повинні забезпечити керівники функціональних підрозділів, в основу стимулювання ефективності управління якими варто покласти особисту відповідальність менеджера за результати розроблення та виконання і дотримання окресленого курсу стратегії зниження витрат.

Процес розроблення та реалізації стратегії зниження витрат окремого функціонального підрозділу пропонується здійснювати в послідовності, поданій на рис. 1.

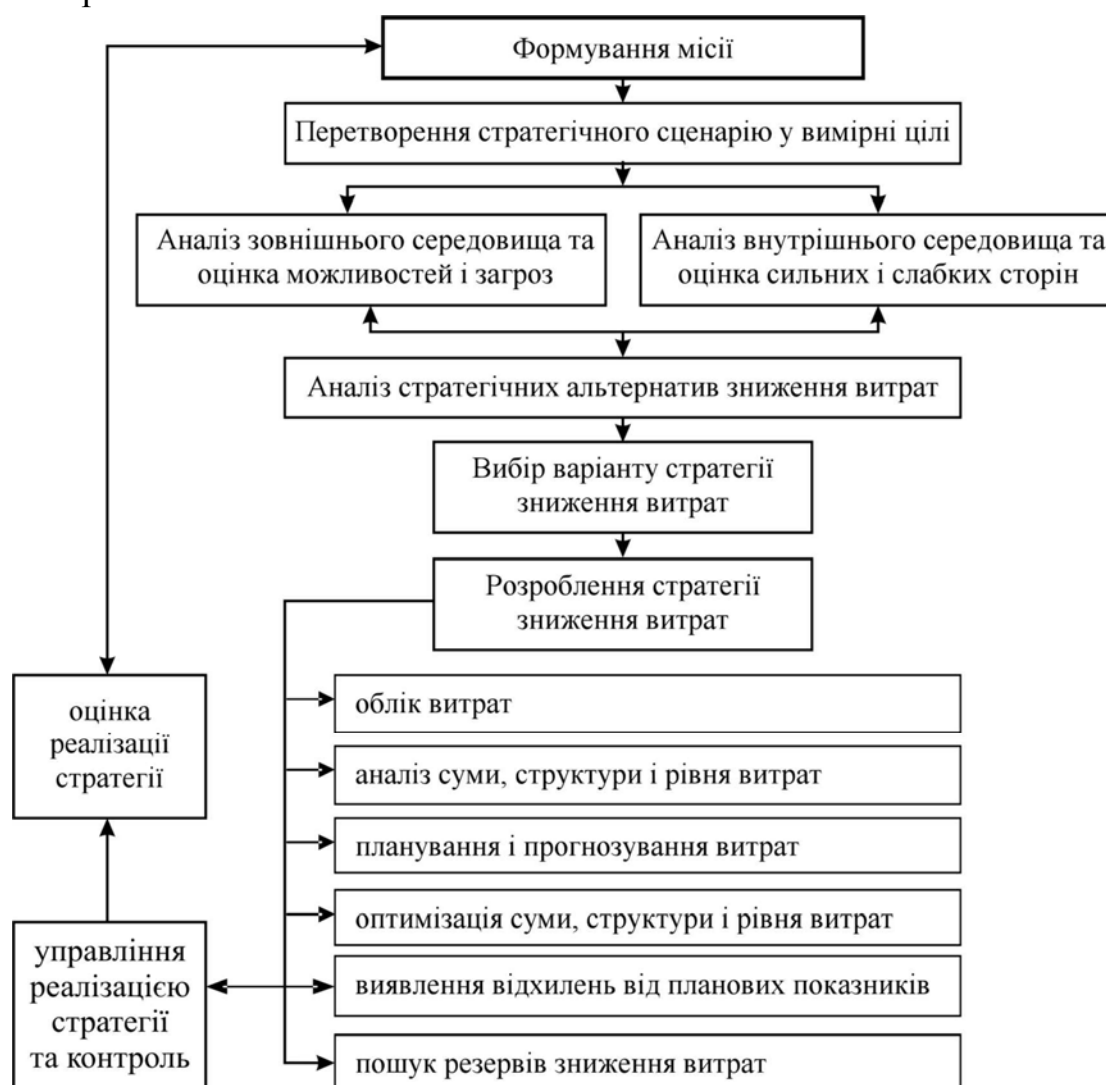


Рис. 1. Структура процесу розроблення і реалізації стратегії зниження витрат

Інформаційну базу здійснення процесу управління витратами покликаний забезпечити управлінський облік. Однак досі не існує єдиного підходу до визначення ролі та призначення управлінського обліку і його організації.

Тривалі дискусії чітко визначили позиції окремих вчених: управлінського обліку як такого не існує, оскільки така міфічна система не може бути

побудована, вона не життєздатна в основі, концептуально помилкова (О. Бородкін); управлінський облік є самостійною інформаційною системою, основне завдання якої пов'язано з формуванням даних для прийняття управлінських рішень (В. Івашкевич, Л. Нападовська); на сьогодні ані теоретично, ані практично не існує цілісної системи управлінського обліку як окремої інформаційної системи (З. Гуцайлюк) [3, с. 46].

У наш час актуальною проблемою забезпечення ефективної роботи й конкурентоспроможності підприємств є побудова такої системи управлінського обліку, яка надавала б зовнішню і внутрішню інформацію для забезпечення потреб не тільки виробництва, а й маркетингу, керування дослідженнями й іншими функціями бізнесу. Така інформація дає змогу аналізувати діяльність зі врахуванням як поточних, так і довгострокових цілей, формувати відомості про ключові фактори успіху: витрати, якість, час тощо. Відтак, дедалі частіше управлінський облік розглядають як складову процесу стратегічного управління, що пов'язано, насамперед, з посиленням ролі стратегічного управління в умовах глобальних змін у технологіях і системах управління [2, с. 161].

Обґрунтований облік витрат дає змогу управляти діяльністю підприємства, досягати зниження витрат і збільшення нагромаджень шляхом надання даних про фактичні витрати, що відповідають критеріям точності, повноти та своєчасності. Однак розгляд витрат, винятково як об'єкта обліку, що відбувається в практиці господарювання українських промислових підприємств, спричинює виникнення істотних вад у системі управління і свідчить про ігнорування вимог ринкових умов та недалекоглядність керівництва. Усунення цієї стратегічної помилки дасть змогу підійти до управління витратами з позиції оптимізації їх рівня, що, своєю чергою відкриє можливість використання резервів підвищення рентабельності виробництва та конкурентоспроможності продукції.

Також треба підкреслити, що спрямовуючи свою управлінську діяльність на вирішення, відзначених пріоритетністю поточних завдань, керівники підприємства водночас повинні мислити бізнес-перспективами ними керованих організацій, як цього вимагають умови господарювання. У цьому контексті завдання, що вирішуються в процесі поточної діяльності, повинні підпорядковуватись досягненню стратегічної мети і цілей підприємства. Тільки така система управління може бути основою розвитку організації.

Необхідно відзначити, що дотепер застосовувані на підприємствах системи управління витратами виявились неефективними, що проявилось у зростанні як загального їх рівня, так і рівня непродуктивних оперативних витрат [1, с. 252]. Причиною таких наслідків став задовільний стан контролю витрат, а подекуди і його відсутність. Враховуючи це, а також необхідність прогнозування підприємствами параметрів своєї діяльності на перспективу постає завдання пошуку дієвої системи управління витратами стратегічного характеру.

Такою, на нашу думку, може стати адаптивна до змін зовнішнього та внутрішнього середовища система функціонального управління витратами, в основу якої покладено постійний посилений моніторинг рівня витрат, котрі формуються у функціональних центрах підприємства, що дає змогу вчасно виявляти відхилення і за допомогою управлінських рішень усувати їх.

Призначення системи функціонального управління витратами в загальному вигляді полягає в організації управлінського обліку з позиції функціонального підходу:

- тотальний контроль за витратами на виконання загальних функцій підприємства;
- аналіз функціональної структури витрат, визначення співвідношень на виконання загальних функцій підприємства;
- інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень з погляду виконуваних підприємством загальних функцій;
- проведення функціонально-вартісного аналізу діяльності підприємства з метою виявлення шляхів і способів найбільш раціонального використання загальних функцій підприємства;
- одержання й аналіз інформації про зміни рівня витрат у функціональних центрів як у цілому, так і для окремих видів ресурсів.

Система функціонального управління витратами націлена також на встановлення необхідності та доцільності видів робіт, виконуваних в межах загальних функцій підприємства та, відповідно, доцільності витрат на їх виконання. Таким чином здійснюється запобігання невиправданим витратам.

Успішне впровадження системи функціонального управління витратами можливе за умов готовності та здатності керівництва забезпечити ефективне управління, мотивації персоналу до управління витратами, здійснення моніторингу та планування витрат на основі аналізу моделей.

Як висновок, доцільно відзначити, що використання стратегічного управління витратами є ефективною системою, яку треба широко використовувати в практичній діяльності вітчизняних підприємств. Кожне підприємство має дбати про перспективи розвитку і знижувати в довгостроковому періоді витрати, з метою оптимізації їхнього рівня.

Література

1. Горєлкіна А.Л. Оптимізація системи управління витратами// Державне управління. – 2006, № 2. – С. 251-255.
2. Белоусова І. Проблеми впровадження управлінського обліку на підприємствах// Бухгалтерський облік і аудит. – 2005, № 5. – С. 30-34.
3. Гуцайлюк З. Ще раз про місце і роль управлінського обліку в інформаційній системі господарюючих суб'єктів// Бухгалтерський облік і аудит. – 2004, № 11. – С. 45-49.
4. Нападівська Л.В. Управлінський облік: підручник для студ. вищ. навч. закл. – К.: Книга, 2004. – С. 544.
5. Цал-Цалко Ю.С. Витрати підприємства: навчальний пос. – К.: ЦУЛ, 2002. – С. 556.
6. Мізюк Б.М. Стратегічне управління: підручник. – 2-ге вид., переробл. і доповн. – Л.: Магнолія плюс, 2006. – С. 392.