

Наталя В'ячеславівна Розумна,

*к.е.н., доцент кафедри економіки і маркетингу
ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»*

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ В ПРОЦЕСІ ОБ'ЄДНАННЯ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ПОШУК МОЖЛИВОСТЕЙ ЇХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Важливим питанням при здійсненні об'єднання підприємств є управління витратами, яке можна розглядати як визначення потреб у ресурсах та як оптимізацію витратостворювальних функцій виробничих або управлінських процесів. Сукупні витрати на злиття або поглинання визначаються методом функціонально-вартісного аналізу, для використання якого в роботі визначено основні функції управлінської діяльності в процесі об'єднання і особливості їх застосування на кожному етапі життєвого циклу інтеграційного процесу.

Ключові слова: інтеграційні процеси, об'єднання підприємств, управління витратами, функціонально-вартісний аналіз, модель FAST.

Постановка проблеми. Останнім часом більшість українських підприємств усвідомила, що без упровадження інновацій неможливо розраховувати на довгостроковий перспективний розвиток. На сучасному етапі загострюється конкуренція і підвищуються вимоги споживачів, тому постійні нововведення можуть стати одним із факторів отримання конкурентних переваг. Однак упровадження інновацій потребує значних капітальних вкладень, поєднання науково-технологічних і фінансових резервів, що часто неможливо в рамках потенціалу одного підприємства.

До факторів, що сприяють збільшенню кількості угод щодо об'єднання, злиття і поглинання підприємств, відносять: зростаючу значущість високовитратної науково-дослідницької діяльності; глобалізацію світової економіки (для багатьох підприємств боротьба за виживання й розвиток в умовах глобального ринку стає найважливішим стратегічним фактором, що обумовлює активність, у сфері злиття і поглинання); всесвітня лібералізація економічних відносин, що знайшла відображення в міжнародному праві, у національних законодавствах країн; лібералізацію трансграничного руху капіталу; капіталізацію бізнесу й приватного капіталу. Динаміка кількості і сумарної вартості світових угод показана на рис. 1.

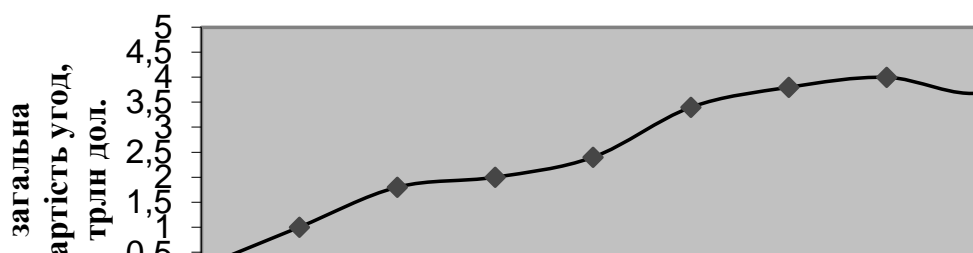


Рисунок 1 - Світовий ринок злиття і поглинання підприємств

Останніми десятиріччями, з переходом економіки України на ринкові відносини,

Розділ 3 Інноваційний менеджмент

інтеграційні процеси набули активного розвитку як в нашій державі, так і в усьому світі. Обсяг злиттів і поглинань (M&A) у світі в 2007 році поставив новий рекорд, досягнувши 4,74 трлн дол. Фінансова криза 2008-2009 рр. значно вплинула на активізацію процесів злиттів і поглинань підприємств у світі, ємність ринку зменшилася до 2,4 трлн дол. В Україні особливих змін не відбулося, ринок залишився на рівні 4,5 млрд дол./рік [1].

Саме конкуренція змушує ефективно використовувати наявні ресурси й шукати нові інвестиційні і інноваційні можливості, знижувати витрати й маневрувати між стратегіями протидії конкурентам.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Управління витратами в процесі інтеграції – складний процес. Його варто розглядати, з одного боку, як визначення потреби в ресурсах, а з іншого – як оптимізацію витратостворювальних функцій виробничих або управлінських процесів.

Удосконалення методів управління витратами знайшло відображення в багатьох роботах учених-економістів: І.Т. Бланка, П.С. Безруких, С.А. Ніколаєвої, В. Палія, Е.В. Стоянової, Г.Ф. Савицької, А.Д. Шеремету [2-5] і ряду інших.

Існує кілька концепцій управління витратами: концепція витратостворювальних факторів, концепція доданої вартості, концепція Портера (ланцюжки цінностей 1985 р.), альтернативності витрат або упущених можливостей, транзакційних витрат, запропонована Р. Коузом у 1970 рр., функціонально-вартісний підхід, стратегічне позиціонування (розроблена Д. Шанк, В. Говиджараджан у 1990 р.), «директ-кост». Основна характеристика концепцій управління витратами наведена у табл. 1 [6].

Таблиця 1 – Характеристика концепцій управління витратами

№	Назва концепції	Основні положення концепції визначення витрат
1	Концепція витратостворювальних факторів [3]	В основі системи лежать функціональні (всі види внутрішніх ресурсів і ефективність їхнього використання) і структурні (масштаб діяльності, обсяг інвестицій, технології) витратостворювальні фактори. Ефект оптимізації досягається за рахунок раціоналізації використання ресурсів, підвищення їхньої оборотності
2	Конц. доданої вартості [4]	Витрати розглядаються на всіх стадіях додавання вартості. Суть – максимізація різниці між закупівлями й реалізацією
3	Конц. ланцюжки цінностей (Портер) [2]	Ґрунтується на розширеному підході до формування витрат як усередині підприємства, так і за його межами. Витрати враховуються по всьому ланцюжку цінностей, починаючи від вихідних джерел сировини й закінчуючи готовою продукцією
4	Конц. альтернативних витрат [6]	Порівняння альтернативних витрат і прийняття рішення з вибором правильного доцільного варіанта
5	Конц. транзакційних витрат (Р. Коуз) [2]	Витрати розділяють на 2 види: виробничі й транзакційні. Останні містять у собі витрати на збір і обробку інформації, оформлення угод, проведення переговорів, контроль за дотриманням контрактів
6	Концепція стратегічного позиціонування (Д. Шанк) [5]	Ключова ідея включення в сферу управлінського обліку й аналізу витрат докладної інформації про стратегічний розвиток компанії, галузі й економіки. Облік впливу стратегічних факторів на плановані витрати підприємства
7	Функціонально-вартісний аналіз [6]	ФВА – це метод аналізу, що дозволяє виявити резерви й недоліки формування витрат підприємства. ФВА дозволяє обґрунтувати й розробляти заходи щодо вдосконалення систем управління, впровадження організаційних заходів і т.д.

Виділення не вирішених раніше питань. Незважаючи на велику кількість праць зарубіжних і вітчизняних учених з проблеми управління витратами, у напрямку розроблення системи управління витратами в процесі інтеграції підприємств єдиної наукової бази на цей час не існує. Активізація процесів злиття і поглинання підприємств в Україні, можливості інноваційного розвитку, які дає поєднання фінансових, виробничих і наукових потенціалів інтегрованих підприємств, потребують подальшого розроблення цих питань.

Метою статті є розроблення методичного підходу щодо управління витратами в процесі об'єднання промислових підприємств.

Викладення основного матеріалу. Узагальнивши існуючі підходи до управління витратами, розглянуті в табл. 1, основні види інтеграції в Україні і мотиви злиття і поглинання, слід констатувати залежність концепцій управління витратами залежно від форми й мотивів об'єднання підприємств. Результати аналізу внесено в табл. 2.

Аналіз табл. 2 свідчить про те, що процес інтеграції підприємств варто розглядати як багатофункціональний. Рівень витрат на злиття й поглинання формують витратостворювальні функції управління. Це дозволяє в основі методу управління витратами при інтеграції підприємств використовувати функціонально-вартісний підхід.

У цьому випадку процес злиття й поглинання варто розглядати як функціональну модель типу FAST [7]. Первісна діаграма FAST призначалася для аналізу, головним чином, так званих «робітників» функцій, тобто функцій, що дозволяють виробу «працювати». На діаграмі всі функції виробу залежно від їхньої значущості розміщувалися на так званій лінії критичного шляху або на лініях допоміжних функцій.

Таким чином, методика FAST (методика систематизованого аналізу функцій) дає можливість:

- виявляти і формулювати внутрішньо об'єктні функції, а також функції високого і низького рівня;
- перевіряти правильність прийнятих формулювань;
- установлювати взаємозв'язки між функціями (розподіляти функції за рівнями підпорядкованості для побудови функціональної моделі).

Послідовність побудови діаграми функцій FAST [7]:

1. Визначається цільове призначення відокремлених на структурній моделі носіїв функцій, виходячи з їх дійсної ролі у процесі інтеграції. Функціям присвоюються коди.

2. Кожну функцію записують на окремій карточці. Прослідковують дублювання функцій, яке свідчить про те, що функції пов'язані між собою і повинні бути враховані у функціональній моделі (врахування дублюючих функцій необхідно при подальшій розробленні функціонально-структурної моделі).

3. Послідовно до кожної функції задають запитання: 1) Що робить функція; 2) Як вона виконується (за рахунок яких засобів) і 3) Навіщо вона виконується? За допомогою запитання «Коли виконується функція?» виявляються функції, які виконуються в один час. Лінію критичного напрямку складають функції, виконання яких обов'язкове при здійсненні інтеграції підприємств.

Основними позитивними сторонами методики FAST можна вважати:

- а) використання визначеної системи прийомів при формулюванні функцій;
- б) можливість більшого предметного подання взаємозв'язків функцій;
- в) створення умов для підвищення рівня організації ФСА, у тому числі поліпшення комунікацій між виконавцями.

Таблиця 2 – Застосування концепцій управління витратами залежно від виду й мотивів об'єднання підприємств.

№	Концепція управління витратами	Форма об'єднання	Мотиви об'єднання	Джерела економії на витратах
1	Концепція витрато-створювальних факторів	За характером інтеграції – вертикальні й горизонтальні злиття, виробничі злиття	Комбінування взаємодоповнювальних ресурсів; економія на масштабах виробництва	За рахунок раціоналізації й оптимізації використання ресурсів, прискорення їхньої оборотності
2	Концепція доданої вартості	Вертикальні й родові злиття; корпоративні альянси. Застосовується в матеріалоємних галузях	Підвищення ефективності роботи з постачальниками (збільшення сукупного обсягу закупівель спричинить додаткові знижки й більш лояльне ставлення); зменшення податків і митних платежів	Скорочення витрат на закупівлі сировини й матеріалів; максимізація різниці між закупівлями й реалізацією
3	Концепція Портера (ланцюжки цінностей)	Конгломератні злиття з розширенням продуктової лінії й конгломератні злиття з розширенням ринку; горизонтальні злиття	Об'єднання каналів реалізації; придбання каналів реалізації в недоступних раніше географічних районах; для горизонтальних злиттів – мотив монополії	Скорочення витрат на реалізацію продукції й маркетингові заходи
4	Концепція альтернативності витрат	Фінансові злиття	1. Об'єднання капіталу. 2. Інвестування. 3. Виникненням переваг на ринку капіталу, можливості одержання «дешевих» кредитів	Економія при виборі більш вигідного (альтернативного) варіанта.
5	Концепція трансакційних витрат	Для всіх видів злиттів і поглинань	Зниження загального рівня трансакційних витрат, що припадають на одиницю продукції	Скорочення витрат на здійснення актів купівлі-продажу, угод на поставку матеріалів, на транспортування, на збір, обробку, аналіз і оцінку інформації й т.д.
6	Концепція стратегічного позиціонування.	Для всіх видів злиттів і поглинань	Рішення стратегічних цілей розвитку компанії, галузі, економіки. Особисті мотиви менеджерів	Скорочення витрат у майбутньому при виконанні програми стратегічного розвитку
7	Функціонально-вартісний підхід	Горизонтальні злиття	1. Скорочення дублюючих функцій. 2. Можливості розвитку НІВКР	Скорочення управлінських витрат. Підвищення якості продукції за рахунок інновацій

Однак поряд із достоїнствами методика FAST має ряд недоліків: 1) не рятує від суб'єктивізму при аналізі функцій; 2) не дозволяє перейти до кількісних вимірників значущості функцій і встановлення їхньої ієрархії, а отже, до обґрунтованого визначення вартісних меж за функціями.

Таким чином, удосконалення використання функціонального підходу (моделі FAST) при визначенні інтеграційних витрат потребує встановлення значущості функцій, які аналізуються, можливо, використання методу Сааті. Це один із методів прийняття рішень (методів аналізу ієрархій), який передбачає декомпозицію проблеми на більш прості змістовні частини та оброблення суджень людини, яка приймає рішення. У

результаті визначається відносна значущість досліджуваних альтернатив для всіх критеріїв, що знаходяться в ієрархії. Відносна значущість виражається кількісно у вигляді векторів пріоритетів. Отримані таким чином значення векторів пріоритетів є оцінками у шкалі відносин і відповідають так званим «жорстким оцінкам».

Функціонально-вартісний підхід до визначення витрат на злиття й поглинання передбачає інтеграцію, що складається не з комплексу процесів, а із множини основних і допоміжних функцій управління. Функції є вихідним посиленням для досягнення поставлених цілей і розв'язання задачі з визначення витрат на виконання функцій.

Для цього процес інтеграції повинен бути представлений у вигляді моделі, що описує повний функціональний зміст управлінської діяльності. У модель включаються три напрямки класифікації:

- 1) узагальнювальні функції управління (універсальні);
- 2) об'єкти функціонального управління;
- 3) стадії «життєвого циклу» об'єкта функціонального управління.

Такий підхід дозволяє формалізувати визначення витрат на виконання основних функцій управління будь-якого виробничого процесу, представивши його рівнянням

$$Z = \sum_{i=1}^R \sum_{j=1}^S \sum_{k=1}^P F_{i,j,k} \cdot Z_{i,j,k}, \quad (1)$$

де R – число об'єктів функціонального управління; S – число етапів життєвого циклу об'єктів функціонального управління; P – число основних функцій управління; $F_{i,j,k}$ – функція, що відображає факт розв'язання поставленої задачі (i, j, k) у системі управління. Її числове значення набуває значення, що дорівнює 1, якщо задача розв'язується, 0 – у протилежному випадку; $Z_{i,j,k}$ – витрати на виконання відповідної функції.

При такому підході кількість функцій може бути визначена за формулою

$$N\phi = \sum_{i=1}^R \sum_{j=1}^S \sum_{k=1}^P F_{ijk} = R \cdot S \cdot P. \quad (2)$$

Об'єктом функціонального управління є підприємства, які беруть участь в інтеграції.

Структура управлінської діяльності може бути описана сполученням стадій життєвого циклу і складом управлінських функцій.

Слід звернути увагу, що визначення витрат на виконання основних функцій управління, необхідних для інтеграції, здійснюється методом функціонально-вартісного аналізу (ФВА). Під витратами розуміють витрати на інтеграційні процеси, яких потребують альтернативні варіанти об'єднань. Метод ФВА дає змогу виявити і сформулювати функції управлінського процесу, оцінити їхні важелі, відібрати для аналізу суттєві функції, розробити варіанти розподілу функціональних витрат. Аналіз функцій і можливих варіантів їхнього вирішення надає можливість розглянути оригінальні варіанти стратегії розвитку підприємства.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Найбільш поширеним варіантом аналізу функцій є метод FAST, сутність якого зводиться до побудови і аналізу діаграми функцій (функціональної моделі) за зовнішнім виглядом подібної до мережевого графіка. Для правильного розміщення функцій здійснюються тести, відповіді на які формують послідовність їхнього виконання. Процедура аналізу і класифікація функцій відображені схемою: функція, що аналізується; як виконується

функція; чому виконується функція; визначення витрат за функцією.

Використання методу FAST як інструмента функціонального підходу для оптимізації структури функцій управління інтеграційного процесу дозволяє мінімізувати витрати на виконання управлінських функцій, пов'язаних з плануванням, організацією, координацією, регулюванням, обліком та контролем при проведенні об'єднання промислових підприємств.

Такий підхід дозволяє знизити витрати шляхом оптимізації функцій управління, розглядаючи їх з різних позицій – значущості, місця виникнення, форми прояву. Він спрямований на комплексний аналіз об'єкта дослідження з метою визначення мінімальних витрат на виконання виробничо-господарської діяльності.

1. Обзор сделок по слияниям и поглощения в Украине [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ma-journal.ru/ucreview/>.

2. Бланк И.Т. Управление инвестициями / И.А. Бланк. – К. : Эльга, 2003. – 469с. (Энциклопедия финансового менеджера; Вып.3).

3. Безруких П.С. Учет и калькулирование себестоимости продукции / П.С. Безруких. – М. : Финансы, 2004. – 320 с.

4. Николаева С.А. Особенности учета затрат в условиях рынка: система директ - костинг: Теория и практика / С.А. Николаева. – М.: Финансы и статистика, 1993.– 128 с.

5. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности: учеб. пособие / Г.В. Савицкая – 3.-е изд. – М. : Инфра-М, 2005. – 271с.

6. Никитина Н. Система управления затратами и её роль в финансовом менеджменте / Н. Никитина, Л. Парамонова // Проблемы теории и практики управления. 2006. – № 4. – С. 51-56.

7. Грамп Е.А. Методика FAST: практическое использование в процессе проведения функционально-стоимостного анализа (зарубежный опыт) / Е.А. Грамп, Л.М. Сорокина. – М. : Информэлектро, 1983. – 45 с.

Н. В. Розумная

Система управления затратами в процессе объединения промышленных предприятий как поиск возможностей их инновационного развития

Предложен методический подход к определению интеграционных затрат, основанный на использовании инструментов функционально-стоимостного анализа, метода FAST с целью оптимизации структуры функций управления в процессе объединения предприятий. Предложенный методический подход разрешает проводить оценку как при слиянии прибыльных, так и убыточных предприятий. Рассмотрен процесс интеграции предприятий как возможность их инновационного развития.

Ключевые слова: объединение предприятий, управление затратами, функционально-стоимостный анализ, модель FAST.

N.V. Rozumnaia

The system of cost management in the process of association of industrial enterprises as they seek opportunities for innovation development

Proposed methodological approach to the definition of integration costs based on the use of tools Value analysis, FAST method to optimize the structure of the management functions in a business combination. Proposed methodological approach allows to assess how the merger profitable and unprofitable enterprises.

Keywords: association of enterprises, cost management, value analysis, model FAST.

Отримано 04.09.2011 р.