

Отже, запропонований підхід до встановлення сутності поняття «потенціал системи управління підприємством» дає змогу чітко встановити складові потенціалу системи управління, його показники й параметри вимірювання, та використовувати їх як важелі й чинники управлінського впливу на розвиток загального потенціалу підприємства.

ЛІТЕРАТУРА

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – С.Пб. : Питер, 1989. – 358 с.
2. Єрохіна Т. В. Управлінський потенціал: сутність та роль в управлінні підприємством [Електронний ресурс] / Т. В. Єрохіна, Т. Г. Копайгородська. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/32_DWS_2008/Economics/36919.doc.htm. – Назва з екрана.
3. Зенцова Ю. С. Влияние краткосрочного социально-психологического тренинга на управленческий потенциал личности : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. психол. наук : спец. 19.00.05 / Ю. С. Зенцова. – Казань, 2003. – 20 с.
4. Калюжна Н. Г. Потенціал суб'єкта господарювання як загальнонаукова та філософська категорія / Н. Г. Калюжна // Інноваційна економіка. – 2010. – № 3 (22). – С. 87–92.
5. Лапин Е. В. Экономический потенциал предприятия : монография / Е. В. Лапин. – Сумы : ИТД «Университетская книга», 2004. – 360 с.
6. Отенко И. П. Методологические основы управления потенциалом предприятия : [науч. изд.] / И. П. Отенко. – Х. : ХНЭУ, 2004. – 216 с.
7. Полянська А. С. Напрямки формування управлінського потенціалу підприємств в сучасних умовах господарювання [Електронний ресурс] / А. С. Полянська, М. М. Сімонов. – Режим доступу : http://www.confcontact.com/2010alyans/ek1_polyans.htm. – Назва з екрана.
8. Прокопишин Л. М. Методичні підходи до оцінки потенціалу управління машинобудівними підприємствами (на прикладі ВАТ «Пресмаш») [Електронний ресурс] / Л. М. Прокопишин. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Ekonomika/2008_611/26.pdf. – Назва з екрана.
9. Сайбель С. А. Проблемы реализации управленческого потенциала руководителей среднего звена в промышленности : автореф. дис. на соискание науч. степени канд. социол. наук : спец. 22.00.08 / С. А. Сайбель. – Уфа : [б. в.], 1998. – 24 с.

УДК 658.012

УПРАВЛІННЯ ЗАТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА: СИНТЕЗ ФУНКЦІОНАЛЬНОГО ТА ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДІВ

Т. М. Адаменко, кандидат економічних наук

У сучасних умовах господарювання питанням управління затратами підприємства приділяється великий науковий і практичний інтерес. Причини цього криються у високому рівні товарно-цінової конкуренції, необґрунтованості вибору й деталізації затратних показників, слабкій системі управлінського обліку та звітності про затрати підприємства, недосконалості інформаційної бази забезпечення управління затратами, нечіткості визначення центрів відповідальності за результати

управління затратами, відсутності орієнтації та мотивації на результати управління затратами, слабкій забезпеченості реалізації функцій управління затратами, відсутності регламентації та стандартизації процесів управління затратами й ін. Вказані недоліки в діяльності підприємства призводять до зниження керуваності процесами використання ресурсів і формування затрат, відсутності контролю за їх рівнем, що призводить до втрати зв'язку між затратами та доходами підприємства, а отже,

до зниження рівня результативності й ефективності його діяльності. Саме це доводить актуальність завдання, яке полягає в дослідженні змісту управління затратами у трактуванні різних авторів і за різними підходами з метою вироблення єдиного визначення цієї категорії.

Питання управління затратами хоч і не нові для вітчизняної науки, але все-таки серед літературних джерел переважають дослідження зарубіжних авторів. Найбільш актуальні аспекти даної проблеми відображені в працях В. Говіндараджана, А. Дайле, К. Друрі, Е. Майера, Р. Манна, Г. Піча, М. Портера, Д. Хана, Дж. Шанка, Е. Шерма та ін. [3–5, 14]. Серед праць сучасних вітчизняних науковців і ближнього зарубіжжя в області управління затратами перш за все хотілося б відзначити праці Г. В. Козаченко, Ю. С. Погорелова, Г. І. Хотинської, А. Д. Шермета та ін. [9, 11, 13]. Перш за все у працях різних авторів немає однотайності щодо визначення сутності самого поняття «управління затратами», оскільки його трактують, керуючись різними підходами. Крім того, абсолютна більшість дослідників, формуючи теоретичні основи управління затратами, ґрунтуються лише на оперативній моделі такого управління, виключаючи необхідність застосування управління затратами на стратегічному рівні. Інші, посилаючись на існування стратегічного управління затратами, розглядають його як окрему концепцію, що не пов'язана з оперативним управлінням затратами.

Метою статті є вирішення найбільш розповсюджених підходів до визначення поняття «управління затратами», встановлення їх сутності та особливостей, і на цій основі вироблення єдиного та якомога повнішого визначення цієї категорії, що дозволить розширити впровадження управління затратами на різних рівнях управління підприємством.

У різних наукових джерелах [6, 14] управління затратами, як правило, розглядається як сукупність заходів: використання спеціальних методів для визначення реальних затрат; систематичне визначення відхилень і аналіз причин їх виникнення; вживання конкретних заходів щодо покращення структури затрат, у тому числі як з позиції поточних завдань,

так і з врахуванням перспективи та стратегії розвитку підприємства; чітку фіксацію можливостей зниження (економії) затрат. Таке трактування не в повній мірі відображає сутність управління затратами, тому виникає необхідність конкретизації визначення поняття «управління затратами», виходячи при цьому з дуалізму самого поняття «управління». З одного боку, управління розуміють як діяльність (процес) з керівництва будь-якою системою або підприємством у цілому, з іншого – сукупність елементів суб'єкта цієї діяльності (управлінський персонал, методи й інструменти, які застосовуються цим персоналом задля реалізації функцій управління затратами). Серед усіх підходів до визначення сутності управління затратами підприємства можна виділити два основних: функціональний і процесно-орієнтований підходи [1, 12].

Управління затратами підприємства, згідно з функціональним підходом, являє собою процес реалізації функцій управління, що пов'язані із забезпеченням ефективного використання ресурсів і капіталу підприємства відповідно до видів діяльності підприємства та організацією їхнього обігу. При цьому функція управління затратами розглядається як і будь-яка інша функція менеджменту – як сукупність дій і операцій, що здійснює менеджмент організації з метою узгодження спільної діяльності персоналу у процесі досягнення цілей підприємства [9]. Питання щодо класифікації функцій управління затратами досліджували багато авторів, серед яких Г. В. Козаченко, Ю. С. Погорелов, М. Г. Грещак, В. М. Гордієнко, О. С. Коцюба та ін. Вони визначили різні види функцій за такими класифікаційними ознаками: за характером – загальні (планування, прогнозування, контроль, облік, аналіз, організація, регулювання витрат, координація) та часткові функції (нормування, калькулювання собівартості, стимулювання зменшення витрат); за сутністю функції – функції управлінського впливу (планування, прогнозування, нормування, облік, калькулювання собівартості, аналіз) та інформаційної підтримки (організація, контроль, регулювання витрат, координація, стимулювання зменшення витрат); за значенням для системи управління

затратами розрізняють функції першого (планування, контроль, облік, аналіз) і другого порядку (прогнозування, нормування, організація, калькулювання собівартості, регулювання витрат, координація, стимулювання зменшення витрат) [8, 9].

Відповідно до функціонального підходу, управління затратами – це безперервний у часі процес комплексної дії щодо формування затрат підприємства з метою забезпечення їх оптимального рівня, структури і динаміки. Елементи процесу управління затратами пред-

ставлені окремими етапами реалізації функцій управління (рис.). Виконання функцій управління у повному обсязі по всіх елементах являє собою цикл взаємодії керуючої підсистеми (суб'єкт управління) на керовану підсистему (об'єкт управління). Оскільки досягнення значених цілей підприємства щодо затрат є результатом хоч і послідовного, але обов'язково системного виконання функцій управління затратами, то у своїй сукупності вони можуть також становити систему управління затратами підприємства.

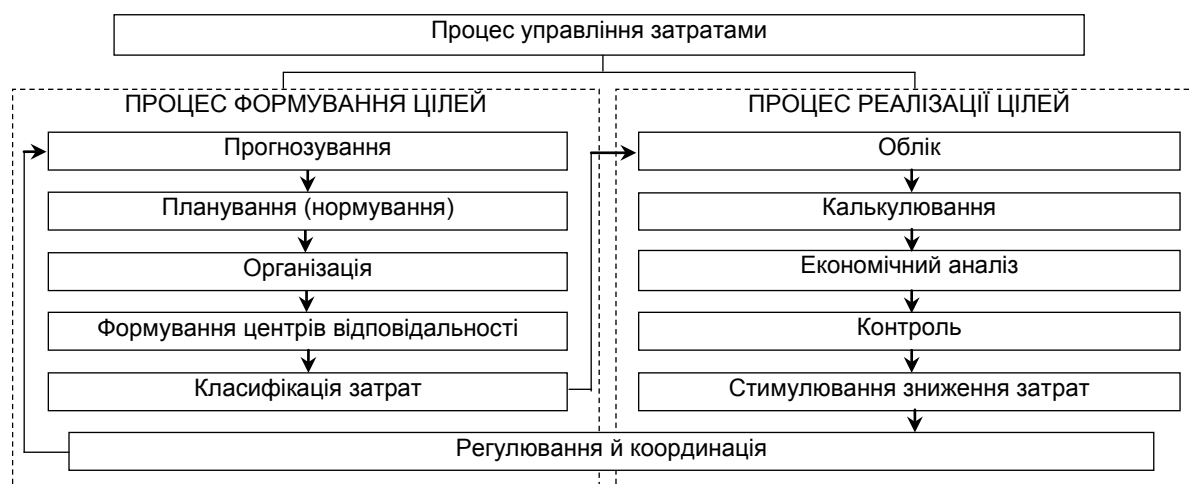


Рис. Процес управління затратами підприємства

Застосування лише функціонального підходу до управління затратами підприємства підсилює існуючий недолік у цій області, який полягає в орієнтації управління затратами лише на оперативні цілі діяльності підприємства та невизначеність, або навіть повне ігнорування стратегічних цілей його розвитку. Тому актуальним є вибір напрямку реорганізації управління затратами, який би дозволив усунути визначений недолік. Саме таким чином має бути застосований процесно-орієнтований підхід, яким передбачено концентрацію і розподіл ресурсів, а наразі й визначення структури й розміру затрат, за бізнес-процесами, з переорієнтацією управління затратами на досягнення стратегічних цілей.

У наукових джерелах відсутня єдина термінологія щодо визначення сутності бізнес-процесів. У табл. 1 надано ряд визначень поняття «бізнес-процес» підприємства.

На нашу думку, найточніше сутність поняття «бізнес-процес» відображує таке визначення: «Бізнес-процес – це сукупність видів діяльності (бізнес-функцій), що існують на підприємстві, які в комплексі, дають результат, що має цінність для споживача, клієнта або замовника» [2, 7]. У свою чергу, поняття «бізнес-функція» можна уточнити за допомогою визначення «бізнес-операція», тобто систематично виконуваного на даному робочому місці елементарного перетворення вихідних ресурсів у продукцію або послуги.

М. Портер виділив дві категорії бізнес-процесів [5]: основні та допоміжні. Основні бізнес-процеси пов'язані з безпосереднім створенням продукції (робіт або послуг), їх реалізацією і доставкою споживачеві. Наприклад, забезпечення постачань сировини й інших матеріальних ресурсів, виробництво різних видів продукції, забезпечення вивозу продукції, маркетинг і збут продукції, гаран-

тійне й післяреалізаційне обслуговування. Допоміжні бізнес-процеси виконують завдання підтримки як основних бізнес-процесів, так і один одного. Серед них назвемо такі: розвиток виробництва, управління людськими ресурсами, планування, фінанси, облік та ін.

Таблиця 1

Визначення поняття «бізнес-процес підприємства»

Автор	Визначення поняття «бізнес-процес»
Є. Т. Гребньов, Є. А. Кандрашина, Х. Хайнце, Д. Н. Бабенков [2]	Бізнес-процес – це сукупність видів діяльності (бізнес-функцій), що існують на підприємстві, які в комплексі дають результат, що має цінність для споживача, клієнта або замовника
М. Ротер, Дж. Шук [7]	Бізнес-процес – це система послідовних, цілеспрямованих і регламентованих видів діяльності, в якій за допомогою керуючого впливу та за допомогою ресурсів, входи процесу перетворюються на виходи, результати процесу, що є цінністю для споживачів
М. Хамер, Дж. Чампі [10]	Бізнес-процес – це сукупність різних видів діяльності, в межах якої «на вході» використовується один чи більше видів ресурсів, і в результаті цієї діяльності на «виході» утворюється продукт, що є цінністю для споживача

Вирізнивши бізнес-процеси підприємства, можна зауважити їх неоднорідність, через це виникає необхідність використання таких класифікаційних ознак, як вид і результат бізнес-процесу, продукт діяльності, ступінь деталізації та відношення до підприємства.

Це дозволяє орієнтувати розробників бізнес-процесів на специфіку та суть тих або інших бізнес-процесів діяльності підприємства, залежно від характеру завдань. Класифікація бізнес-процесів підприємства подана в табл. 2.

Таблиця 2

Класифікація бізнес-процесів підприємства

Ознака	Характеристика бізнес-процесів	Приклади
За видом бізнес-процесу	Відтворювальний бізнес-процес являє собою безперервний рух і поновлення процесу виробництва продуктів і послуг бізнес-системи	Закупка ресурсів, виробництво, збут, споживання
	Забезпечувальні бізнес-процеси призначені для забезпечення ресурсами відтворювального процесу бізнес-системи	Забезпечення енергетичними ресурсами, технічна та технологічна підготовка виробництва, управління персоналом, постачання матеріальних ресурсів
	Бізнес-процеси управління охоплюють весь комплекс функцій управління на рівні кожного бізнес-процесу	Визначення цілей, планування, організаційна діяльність, мотиваційна діяльність, контроль, комунікації, процес прийняття рішень
	Бізнес-процес розвитку включає процеси вдосконалення виробленого продукту або послуги	Удосконалення продукту, послуги, технологій, технологічного устаткування, інновації підприємства
За характером продукту діяльності	Виробничі бізнес-процеси – це процеси, продуктом діяльності яких є виробництво товарів і послуг, що споживаються зовнішніми споживачами	Виробництво напівфабрикатів готової продукції та послуг як проміжна ланка в ланцюзі створення основних продуктів діяльності підприємства
	Адміністративні бізнес-процеси – це процеси, продуктом діяльності яких є надання послуг з централізованої підтримки бізнес-процесів	Підготовка і випуск організаційної документації, ведення структури управління організації організаційні питання, функціонування директорату й ін.
По відношенню до підприємства	Зовнішнім називається бізнес-процес, що має вхід і вихід поза організацією	Закупка ресурсів, збут, споживання
	Внутрішній бізнес-процес – це процес, що повністю знаходиться в межах організації	Виробництво продукції

На основі синтезу функціонального та процесно-орієнтованого підходів у роботі управління затратами підприємства розглянуто як процес реалізації функцій управління затратами, за умов диференціації цільових затрат за повним переліком бізнес-процесів, що становлять діяльність підприємства. Таке управління створює умови для поступового переходу до єдиної системи управління затратами, яка має повною мірою забезпечувати збалансований темп роботи структурних підрозділів підприємства, а також організацію контролю і аналізу відповідності рівня затрат запланованим значенням. В основі функціонування такої системи мають бути покладені такі принципи: забезпечення безперервного моніторингу затрат (безперервність реалізації всіх функцій управління затратами підприємства); гнучкість системи відповідно до умов (можливість швидкого корегування розміру затрат); динамічність (контроль і аналіз затрат упродовж усього процесу виробництва і реалізації продукції); єдність порядку планування і регулювання (збалансованість планових завдань на стадіях виробництва і реалізації продукції); обґрунтованість (орієнтація системи планування затрат на науково обґрунтовані нормативи; комплексність (об'єднане вирішення завдань управління затратами з іншими складовими управління діяльністю підприємства).

Вивчивши сутність і поєднання основних характеристик функціонального та процесно-орієнтованого підходів до визначення «управління затратами підприємства», ми розглянули його як процес реалізації функцій управління затратами за умов диференціації цільових затрат за повним переліком бізнес-процесів, що становлять діяльність підприємства. Таке об'єднане визначення досліджуваної категорії накладається не лише на оперативний рівень управління затратами підприємства, а й на стратегічний прояв цієї галузі управління. Одночасно з цим стає актуальною подальша розробка методичного інструментарію щодо впровадження зазначених теоретичних засад в області управління затратами в практичній діяльності підприємств.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бланк І. А. Фінансовий менеджмент : [навч. посіб.] / І. А. Бланк. – К. : Ніка-Центр ; Ельга, 2001. – 528 с.
2. Гребнев Е. Т. Процессно-ориентированное управление / Е. Т. Гребнев, Е. А. Кандрашина, Х. Хайнце, Д. Н. Бабенков // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 1. – С. 9–18.
3. Друри К. Введение в производственный и управленческий учет / К. Друри ; пер. с англ. под ред. С. А. Табалиной. – М. : Аудит, ЮНИТИ, 1994. – 560 с.
4. Пич Г. Уточнение содержания контроллинга как функции управления и его поддержки / Г. Пич, Э. Шерм // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 3. – С. 102–107.
5. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер. – М. : Международные отношения, 1993. – 859 с.
6. Управление затратами на предприятии : учебник / [Лебедев В. Г., Дроздова Т. Г., Кустарев В. П. и др.] ; под ред. Г. А. Краюхина. – С.Пб. : Бизнес-пресса, 2002. – 277 с.
7. Управление организацией : учебник / [под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина]. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 669 с.
8. Управление витратами : [навч. посіб.] / [Грещак М. Г., Гордієнко В. М., Коцюба О. С. та ін.]. – К. : КНЕУ, 2008. – 264 с.
9. Управление затратами предприятия : [монография] / [Козаченко Г. В., Погорелов Ю. С., Хлапьянов Л. Ю., Макухин Г. А.]. – К. : Лібра, 2007. – 320 с.
10. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации. Мнифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи. – С.Пб. : СПбУ, 2005. – 288 с.
11. Хотинская Г. И. Концептуальные основы управления затратами / Г. И. Хотинская // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 4. – С. 23–30.
12. Череп А. В. Управление витратами суб'єктів господарювання : монографія / А. В. Череп. – 2-ге вид., стер. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2007. – Ч. II. – 360 с.
13. Шеремет А. Д. Управленческий учет : учебник / Шеремет А. Д., Николаева О. Е., Полякова С. Н. ; под ред. А. Д. Шеремета. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ИД ФБК-Пресс, 2005. – 344 с.
14. Шанк Д. К. Стратегическое управление затратами : [пер. с англ.] / Д. К. Шанк, В. Говиндараджан. – С.Пб. : ЗАО «Бизнес Микро», 1999. – 288 с.