

## Посиління на статтю

Адаменко Т.М. Критерії вибору інструментарію стратегічного управління затратами промислового підприємства / Т.М. Адаменко // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2010. – № 3(35). – С. 22-27. - Режим доступу: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/35/10atmzpp.pdf>

УДК 658.012

**Т.М. Адаменко**

### **КРИТЕРІЇ ВИБОРУ ІНСТРУМЕНТАРІЮ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАТРАТАМИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Розглянуто базову модель стратегічного управління затратами промислового підприємства. Надано визначення інструментарію стратегічного управління затратами підприємства. Виділено критерії вибору методів інструментарію стратегічного управління затратами підприємства та надана їх характеристика. Рис. 2, табл. 1, дж. 4.

Ключові слова: затрати, стратегічне управління, інструментарій, методи управління затратами, критерії вибору методу.

**Т.М. Адаменко**

### **КРИТЕРИИ ВЫБОРА ИНСТРУМЕНТАРИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

Рассмотрена базовая модель стратегического управления затратами промышленного предприятия. Сформулировано определение инструментария стратегического управления затратами предприятия. Выделены и охарактеризованы критерии выбора методов инструментария стратегического управления затратами предприятия. Рис. 2, табл. 1, ист. 4.

**T.M. Adamenko**

### **CRITERIA FOR CHOOSING TOOLKIT OF THE INDUSTRIAL ENTERPRISE'S STRATEGIC COST MANAGEMENT**

Basic model of the industrial enterprise's strategic cost management is considered. Definition of the enterprise's strategic cost management toolkit is formulated. Criteria for choosing toolkit of the industrial enterprise's strategic cost management and their features are allocated.

**Постановка проблеми.** На сьогодні всі промислові підприємства України знаходиться на етапі становлення ринкових відносин, але цей процес здійснюється повільно, з низькою результативністю, оскільки більшість із них є фінансово нестійкими та з низьким рівнем платоспроможності, що пояснюється кризовим становищем економіки, коли не працюють фінансові механізми і стає складним, а іноді, майже неможливим залучення капітальних інвестицій, здійснення консолідації активів підприємств, отримання державної допомоги тощо. Єдиним виходом із такої ситуації є встановлення жорсткого регулювання діяльності підприємства, зокрема регулювання їх затрат через удосконалення інструментарію з їх управління. Однак перш ніж обрати інструментарій

стратегічного управління затратами підприємства необхідно визначитися з тим, яким він має бути, яку мету має переслідувати, яким ознакам має відповідати, на яких користувачів має бути націлений? Отримання відповідей на поставлені питання зумовили актуальність теми щодо вирішення критеріїв вибору інструментарію стратегічного управління затратами підприємства.

**Аналіз останніх публікацій.** Питання щодо інструментарію стратегічного управління затратами розглядаються в працях В. Говіндараджана, Дж. Шанка, О.І. Заруднева, Г.С. Мерзликиної, Г.І. Хортинської, С.Ф. Голова та ін. Однак, на жаль, пропонувані інструментарії досить різноманітні та мають складну і водночас незрозумілу методику впровадження.

**Мета статті** полягає у вирішенні критеріїв вибору інструментарію стратегічного управління затратами, що передують становленню певного комплексу методів та їх практичному впровадженню в діяльність промислових підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Стратегічне управління затратами слід розглядати як складник стратегічного управління підприємством у вигляді процесу спрямованого на досягнення раціонального рівня затрат за встановленим переліком бізнес-процесів протягом певного періоду з врахуванням затратоутворювальних чинників, що забезпечує виконання функцій управління затратами на стадіях розробки, формування, реалізації, контролю й регулювання загальної стратегії підприємства, та дозволяє враховувати конкурентні переваги щодо затрат. Корисність стратегічного управління затратами в рамках стратегічного управління підприємством полягає в тому, що в межах визначеного часу керівництву підприємства надається вся необхідна інформація певного рівня про затрати. Основною ґрунтовною вимогою до стратегічного управління затратами є забезпечення якісної інформаційно-аналітичної підтримки, яка має сприяти розробці та впровадженню управлінських рішень. Забезпечити таку підтримку дозволяє надійний інструментарій стратегічного управління затратами.

Під інструментарієм стратегічного управління затратами в статті розуміється сукупність методів та прийомів, при застосуванні яких мають реалізовуватися функції управління затратами на етапах стратегічного управління за виділеними бізнес-процесами діяльності підприємства з врахуванням впливу затратоутворювальних чинників.

Перш ніж визначитися з інструментарієм стратегічного управління затратами, мають бути вирішені критерії вибору методів, які можуть бути використані для вирішення певних завдань управління затратами промислових підприємств в стратегічній перспективі. Допомогою встановлення критеріїв вибору методів слугує базова модель стратегічного управління затратами промислового підприємства, схема якої подана на рис. 1.

Базова модель стратегічного управління затратами промислового підприємства складається з двох блоків: керованого, до складу якого входять затрати, бізнес-процеси та затратоутворювальні чинники, та керуючого, який складається із функцій та методів управління затратами. Слід зазначити, що функції управління затратами мають реалізовуватися на етапах стратегічного управління підприємством, що впливає на вибір методів управління затратами, які мають не лише слугувати реалізації функцій управління, а й відповідати стратегічній перспективі управління підприємством. Між блоками та елементами блоків відбуваються прямі управлінські та зворотні інформаційні зв'язки.

Відповідно до базової моделі стає можливим вирішення таких критеріїв, тобто ознак, на основі яких здійснюється переважний вибір методів інструментарію стратегічного управління затратами:

Критерій 1. Можливість розподілення затрат промислового підприємства за окремими бізнес-процесами, які відповідають стратегічному масштабу діяльності підприємства.

Критерій 2. Врахування впливу затратоутворювальних чинників.

Критерій 3. Повнота реалізації функцій управління затратами промислового підприємства.

Критерій 4. Відповідність методів інструментарію стратегічного управління затратами загальній та конкурентній стратегії промислового підприємства щодо затрат, а також цілям управління затратами.

Критерій 5. Забезпеченість реалізації функцій управління затратами.

Виконання першого критерію ґрунтується на визначенні ідейного напрямку побудови бізнес-процесів. Таким ідейним напрямком обрано вартісний ланцюжок нарощування споживчої вартості за М. Портером. Під вартісним ланцюжком розуміють послідовність бізнес-процесів (видів діяльності), що утворюють



Рис. 1. Базова модель стратегічного управління затратами підприємства

вартість для споживачів продукції підприємства [1-4].

Як правило, ланцюжок цінностей розбивається відповідно до стратегічно важливих видів діяльності, що дозволяє зрозуміти поведінку затрат та виявити джерело конкурентної переваги в межах кожної стадії вартісного ланцюжка, тобто за кожним бізнес-процесом. Вигляд ланцюжка нарощування споживчої вартості промислового підприємства подано на рис. 2.

Вирізненні бізнес-процеси в поєднанні з організаційною структурою управління підприємством дозволяють також сформувати рольову структуру

виконання видів його діяльності, що відповідає на запитання, яку роль відіграє кожний структурний підрозділ в реалізації певного бізнес-процесу.

Дотримання другого критерію, що впливає на інструментарій стратегічного управління затратами промислового підприємства, вимагає зосередитися на виявленні, таких затратоутворювальних чинників, вплив яких може підлягати зміні та регулюванню з боку підприємства. Перш за все, слід звертати увагу на затратоутворювальні чинники, що можуть управлятися логічно, а тому є цілком регульованими. До таких чинників належать функціональні затратоутворювальні чинники, серед яких особливої уваги заслуговують чинники з постійним впливом.

В табл. 1 надана пояснювальна характеристика сутності функціональних затратоутворювальних чинників, які мають враховуватися в стратегічному управлінні затратами промислового підприємства.

Таблиця 1

**Пояснювальна характеристика затратоутворювальних чинників**

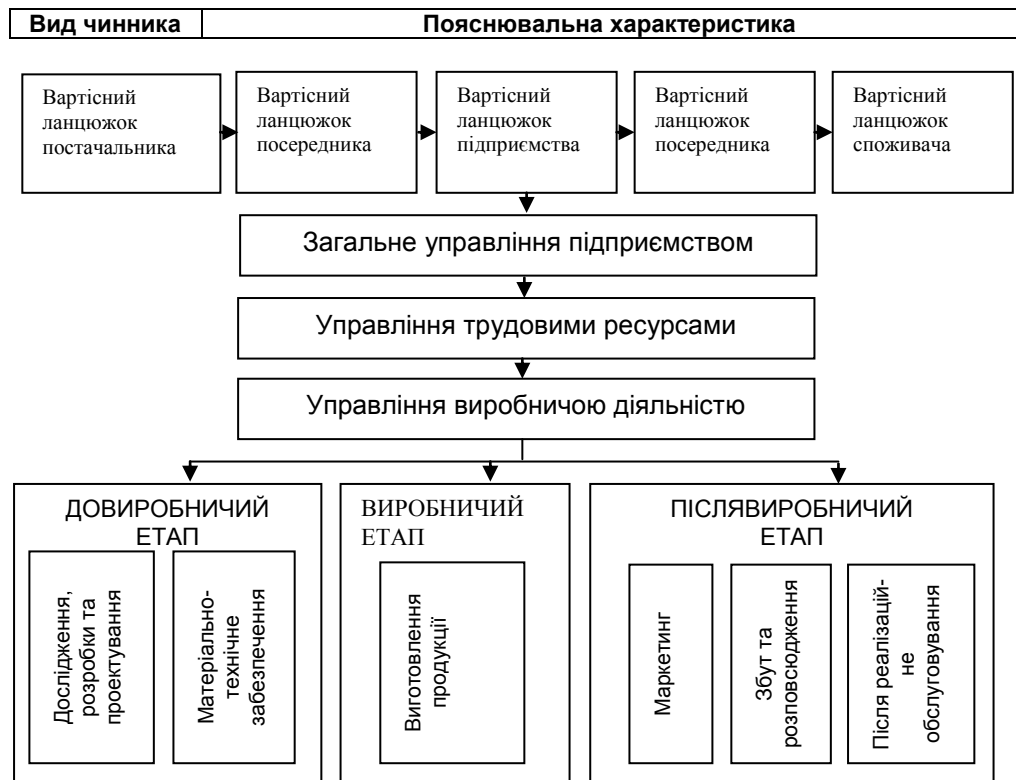


Рис. 2. Схема вартісного ланцюжка цінностей

залучення робочої сили	мотивація та відповідальність персоналу за результати своєї праці; взяття персоналом на себе зобов'язань з постійного удосконалення щодо затрат (така система мотивації персоналу підприємства дозволяє збільшувати продуктивність праці, залишаючи на тому ж рівні або навіть зменшуючи затрати на оплату праці)
комплексне управління якістю	упевненість, що якість продукції або бізнес-процесів є головною конкурентною перевагою підприємства; стимулювання досягнень, які пов'язані з якістю продукції або бізнес процесів

Продовження таблиці 1

використання потужностей	вибір найкращого із існуючих варіантів виробничих потужностей на основі відповідності їх технологічних характеристик (розширення використання потужностей допомагає розподілити сукупні затрати на більший обсяг продукції та підвищує ефективність використання активів підприємства)
планування діяльності підприємства	упевненість в ефективності планування діяльності підприємства; існування можливості порівняння планових показників та норм. Ефективне планування, насамперед, зменшує час виготовлення продукції та затрати на внутрішню логістику підприємства
зв'язки з постачальниками та змовниками	можливість налагодження та використання зв'язків з постачальниками та замовниками в контексті ланцюжка затрат промислового підприємства.

Третій критерій відповідає за реалізацію наступних функцій управління затратами промислового підприємства: планування (планування діяльності підприємства через вираження стратегічних задач, планів в конкретних затратних показниках); аналіз (аналіз діючої стратегії та встановлення значущості затрат в її реалізації; аналіз конкурентоспроможності підприємства щодо затрат); прогнозування (прогнозування корисних властивостей продукції та розміру затрат в межах окремих бізнес-процесів); оцінка (оцінка стратегічних альтернатив щодо затрат в межах окремих бізнес-процесів); організація (організація забезпечення погодженості роботи підприємства на основі інформації про зміну рівня та структури затрат в межах обраної стратегії підприємства); облік (облік затрат підприємства за окремими бізнес-процесами); координація (координація погодженості планів підрозділів підприємства через затратні показники); контроль (контроль показників ефективності діяльності підприємства та ступеня досягнення стратегічних цілей на основі інформації про затрати).

Дотримання послідовності та повнота реалізації всіх зазначених функцій управління затратами промислового підприємства дозволить досягти раціонального рівня затрат протягом певного періоду.

Виконання четвертого та п'ятого критеріїв вибору інструментарію стратегічного управління затратами, дозволить зрозуміти чи відповідає він загальній та конкурентній стратегії промислового підприємства щодо затрат, чи дозволяє досягати цілі управління затратами промислового підприємства, чи забезпечує реалізацію функцій управління затратами на підприємстві? Задля відповіді на такі питання необхідно визначитися з тими методами, які мають входити до складу інструментарію. Оскільки кожний із методів стратегічного управління затратами підприємства, які описано в сучасній науковій літературі, слід розглядати як неоднорідну категорію, то стає необхідним розчленування їх на окремі складові, що і дозволить довести приналежність таких методів до інструментарію стратегічного управління затратами промислового підприємства. Складовими методу стратегічного управління затратами є: 1) ідейна складова, яка дозволяє розкрити сутність методу; сферу його застосування; переваги для промислових підприємств; перелік функцій управління затратами, які реалізуються за допомогою методу; 2) цільова складова, яка визначає мету та результат застосування методу в управлінні затратами, відповідність методу загальній та конкурентній стратегії промислового підприємства щодо затрат, важливість та спільність методу для досягнення цілей управління затратами в стратегічній перспективі; 3) часова складова вказує на частоту використання методу в стратегічному управлінні затратами промислового підприємства; 4) інформаційна компонента визначає перелік вхідної та вихідної інформації задля реалізації методу управління затратами, напрям її руху, структуру джерел вхідної

інформації та користувачів вихідної інформації щодо затрат; 5) організаційно-технічна складова передбачає технічне та фінансове забезпечення, перелік центрів відповідальності за здійснення певного переліку робіт та операцій, якість кадрового забезпечення.

**Висновки.** Запровадження стратегічного управління затратами в діяльності промислового підприємства має супроводжуватися надійним його інструментарієм. Оскільки стратегічне управління затратами підприємства є складною категорією, то і його інструментарій має складатися із певного переліку методів. Передувати вирізненню методів стратегічного управління затратами підприємства має вирізнення критеріїв вибору, за якими буде відбуватися їх включення до загального інструментарію з дотриманням цілей впровадження таких методів. Подальшого розвитку отримує завдання перевірки кожного з методів стратегічного управління затратами на відповідність обраним критеріям та формування загального інструментарію, що дозволить вдосконалити стратегічне управління затратами промислових підприємств.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Заруднев А.И. Управление затратами хозяйствующего субъекта: [учеб. пособ.] / А.И.Заруднев, Г.С.Мерзликина. ВолгоГТУ. – Волгоград: РПК "Политехник", 2002. – 98 с.
2. Козаченко Г.В. Управление затратами предприятия: [монография] / Г.В. Козаченко, Ю.С. Погорелов, Л.Ю. Хлапьянов, Г.А.. Макухін / СНУ ім. В. Даля. – К: Лібра, 2007. – 320 с.
3. Нємцов В.Д. Стратегічний менеджмент: [нав. посіб.] / В.Д. Нємцов, Л.Є Довгань. – К.: ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2001. – 559 с.
4. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер. – М.: Международные отношения, 1993. – 859 с.

Стаття надійшла до редакції 21.08.2010 р.