

УДК 657.471

І. М. Лепетан,

к. е. н., доцент, доцент кафедри бухгалтерського обліку,
Вінницький національний аграрний університет, м. Вінниця

ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

I. Lepetan,

PhD, Associate Professor,

Associate Professor of Accounting Department, Vinnytsa National Agrarian University, Vinnytsa

FORMATION OF THE CONCEPT OF STRATEGIC COST MANAGEMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

У статті розкрито концепцію стратегічного управління витратами сільськогосподарських підприємств. Надано характеристику сучасним концепціям стратегічного управління витратами. Розглянуто послідовність процесу стратегічного управління витратами підприємства. З'ясовано мету стратегічного управління витратами підприємства та переваги стратегічного управління витратами підприємства.

The concept of strategic cost management of farms is shown in the article. The characteristic of modern concepts of strategic cost management is shown. The sequence of strategic cost management Company is considered. The purpose of strategic cost management company and the benefits of strategic cost management company are found out.

Ключові слова: управління, витрати, стратегічне управління витратами, стратегічне позиціонування, концепція.

Key words: management, costs, strategic cost management, strategic positioning, concept.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Управління витратами забезпечує ефективність діяльності, фінансову та економічну стійкість підприємства на ринку та посідає важливе місце у системі стратегічного управління. Об'єктивно необхідним у сучасних умовах є узагальнення існуючих підходів до управління витратами та пошук нових напрямів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств, особливо коли, як зазначає Здирко Н.Г. "розвиток євроінтеграційних процесів та активна політика України щодо виходу на міжнародні ринки вимагають певних змін у різних сферах, у тому числі в бухгалтерському обліку та фінансовій звітності" [5, с. 92].

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженню теоретичних та практичних аспектів стратегічного управління витратами підприємства присвятили свої праці зарубіжні та вітчизняні вчені І. Ансофф, В. Говіндараджан, П. Друкер, М. Портер, А.Дж. Стрікленд,

А.А. Томпсон, М.В. Володькіна, Т.В. Головка, Г.Г. Кірейцев, О.С. Кравченко, Б.М. Мізюк, А.П. Міщенко, П.Т. Саблук, С.В. Сагова, В.П. Савчук, А.А. Томпсон, Дж. Шанк, В. Шевчук та інші.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження сутності концепції стратегічного управління витратами та можливості використання методів стратегічного управління витратами в сільськогосподарських підприємствах.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Термін стратегічне управління був введений у лексикон науковців та бізнесменів наприкінці 60—70-х років ХХ ст. з метою розмежування поточного управління на рівні виробництва та управління, яке здійснювалося на вищому рівні. Тенденції розвитку світової економіки обумовили поступове зміщення центру уваги менеджерів з внутрішнього середовища підприємства на його оточення з метою своєчасного та відпо-

відного реагування на зміни, що постійно відбуваються у ньому.

Першим реальним кроком на шляху глибокого осмислення необхідності стратегічного управління була розширена конференція у Піттсбурзі (США, травень 1971 р.), коли було підбито підсумки розвитку стратегічного підходу в управлінні західними і східними компаніями, а також накреслено основні напрями подальшого розвитку стратегічного управління.

Починаючи з 1973 р., принципи стратегічного управління поступово завойовують визнання у розвинених країнах з ринковим типом економіки, а з кінця 80-х — початку 90-х років домінують у більшості корпорацій всього світу.

Стратегічне управління досить часто називають "ринковим стратегічним управлінням". Цим підкреслюється ринкова, зовнішня, орієнтація підприємства. Відповідно, стратегічний аналіз також повинен зосереджуватися, насамперед, на вивченні ринку, і лише потім — на дослідженні внутрішніх ресурсів і можливостей.

Зарубіжні вчені, наприклад, І. Ансофф, наводять певну періодизацію етапів розвитку систем управління:

1. Управління на основі контролю виконання (з 1900-х років) — рішення приймаються на основі короткострокових планів (бюджетів), аналізу минулих тенденцій і контролю відхилень.

2. Управління на основі екстраполяції (з 1950-х років) — для прийняття рішень використовуються довгострокові плани, які будуються на основі минулого; розробляються програми розвитку, передбачаються можливості та загрози.

3. Управління на основі передбачення змін (з 1970-х років) — початок стратегічного планування, орієнтованого на передбачення зовнішніх можливостей та загроз; використовуються наукові методи дослідження навколишнього середовища, внаслідок чого формується стратегічний план.

4. Управління на основі гнучких термінових рішень (з 1990-х років) — концепція стратегічного менеджменту; майбутнє передбачається на основі слабких сигналів, аналізується зовнішнє середовище з метою приведення внутрішніх параметрів підприємства у відповідність з оточенням, рішення приймаються в реальному масштабі часу.

Як зазначає Б.М. Мізюк, єдиної стратегії для всіх суб'єктів господарської діяльності не існує, як не існує й єдиного універсального ме-

тоду стратегічного управління [6, с. 18]. Так, Пітер Друкер підкреслював, що в основі стратегії суб'єкта господарювання має бути створення того, що має "цінність" для споживача, а не того, що стало "продуктом" для виробника. По суті це один крок, який відділяє сприйняття реалій споживача, як складової частини продукту від розуміння продукту як джерела цінності, за яку насправді платить споживач [3, с. 227]. За твердженням Пітера Друкера "споживачі купують "не продукт" як такий, а "цінність", яку він у собі несе" [4, с. 228]. Цінність для покупців визначається в економічній літературі як "корисність або повне задоволення, яке вони отримують за використання товару, а також мінімальні ціни й операційні витрати протягом всього терміну служби продукту" [1, с. 112]. Виходячи із зазначеного можна сказати, що стратегія є планом дій, що за своєю суттю поняття стратегічне управління.

Стратегічне управління — це система методів прийняття рішень. Під стратегічним управлінням витратами розуміємо поняття витрат які необхідні для повного життєвого циклу продукції, що дає змогу менеджерам на перспективу визначити методи їх оптимізації і отримати конкурентні переваги на ринку. Д.Р. Хенсен [2] та інші під стратегічним управлінням витратами розуміють використання даних про витрати для розробки та визначення найкращих стратегій, що забезпечують стабільну конкурентну перевагу.

Сучасні концепції стратегічного управління витратами є дієвими інструментами в їх дослідженні.

Дж. Шанк і В. Говіндараджан вважають, що поява стратегічного управління витратами є результатом злиття трьох напрямків стратегічного менеджменту [4, с. 862]:

- аналіз ланцюжка створення цінності;
- стратегічне позиціонування;
- аналіз і управління чинниками, що визначають витрати.

Ланцюжок створення цінності — це взаємопов'язаний набір видів діяльності підприємства, яка додають корисності продукту, внаслідок чого підвищується його цінність для споживача.

Дж. Шанк і В. Говіндараджан вважають, що підприємство повинно оцінювати свій ланцюжок цінності у порівнянні з аналогічними ланцюжками цінності, які є в суперників чи в певній сфері бізнесу загалом. Ці автори рекомендують таку методику [4, с. 847]:

1. Виявити ланцюжок цінності у певній сфері, а потім уточнити значення витрат, надходжень і активів стосовно кожної ланки цього

ланцюжка. Ці види діяльності є будівельними блоками, за допомогою яких компанії цього виду діяльності створюють продукт, який покупці вважають для себе цінним.

2. Здійснити діагностику чинників витрат, які регулюють кожен із визначених видів діяльності.

3. Передбачити конкурентну перевагу, навіть якщо значення контрольованих компанією чинників витрат є вищим, ніж у суперників, або реформувати весь ланцюжок цінності. За рахунок систематичного аналізу витрат, надходжень і активів за кожним видом діяльності компанія може вийти на більш низькі витрати. Це досягається порівнянням ланцюжка цінності компанії і ланцюжків цінності її основних суперників, а також виявленням видів діяльності, необхідних для управління ланцюжком цінності краще, ніж це роблять менеджери суперників стосовно своїх ланцюжків.

Розглянемо підприємства, які займаються вирощуванням сільськогосподарських культур. Зважаючи на специфіку діяльності об'єкта дослідження можна запропонувати наступний ланцюжок створення цінності (рис. 1).

Зі стратегічної точки зору концепція ланцюжка цінностей, припускає щонайменш чотири напрями збільшення прибутку:

- зв'язок із постачальниками;
- зв'язок зі споживачами;
- технологічні зв'язки всередині ланцюжка цінностей одного підрозділу підприємства;
- зв'язок між ланцюжками цінностей підрозділів усередині підприємства.

Стратегічне позиціонування впливає на процеси управління витратами підприємства залежно від його стратегічного вибору в створенні конкурентних переваг. Стратегічне позиціонування підприємства формує його конкурентну позицію. При цьому йдеться про діяльнісний аспект стратегічного позиціонування — як сукупності конкретних дій, які створюють і підтримують позицію підприємства, у тому числі у стосунках з конкурентами, споживачами та постачальниками. Стратегічне позиціонування підприємства пов'язане не лише з його наявною або майбутньою позицією, але і з конкурентним потенціалом підприємства.

Для оцінки стратегічного позиціонування важливо усвідомлювати стратегічну спрямованість підприємства (його базову стратегію розвитку) згідно матриці конкурентних стратегій М. Портера, поданої на рисунку 2.

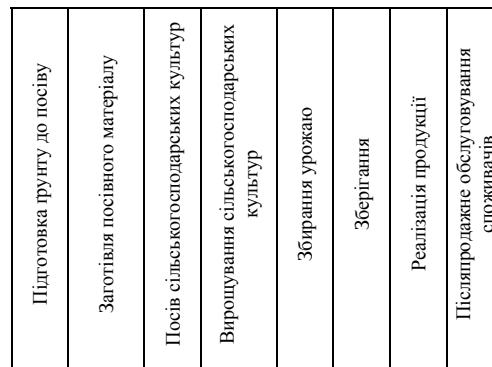


Рис. 1. Ланцюжок створення цінності сільськогосподарського підприємства

На нашу думку, сільськогосподарські підприємства можуть досягнути успіху, застосовуючи стратегію низьких витрат, основний акцент якої зосереджений на досягненні більш низької собівартості в порівнянні з конкурентами. Лідерство за витратами може бути досягнуто за допомогою таких підходів [7]:

- економія за рахунок масштабу виробництва;
- використання досвіду управління собівартістю у вигляді побудови емпіричних залежностей витрат від різних факторів бізнесу;
- суворий контроль витрат;
- зведення до мінімуму витрат у таких сферах, як дослідження і розробки, обслуговування клієнтів, реклама і просування товару.

Аналіз та управління чинниками, що визначають витрати передбачає створення таких умов роботи, які забезпечували б найбільш сприятливе поєднання функціональних можливостей підприємства та його ефективності з точки зору отримання максимального прибутку за рахунок мінімізації витрат.

Найсуттєвіший вплив на витрати мають функціональні чинники, тобто ті, які впливають на витрати підприємства і пов'язані з його здатністю успішно функціонувати. Для всіх функ-

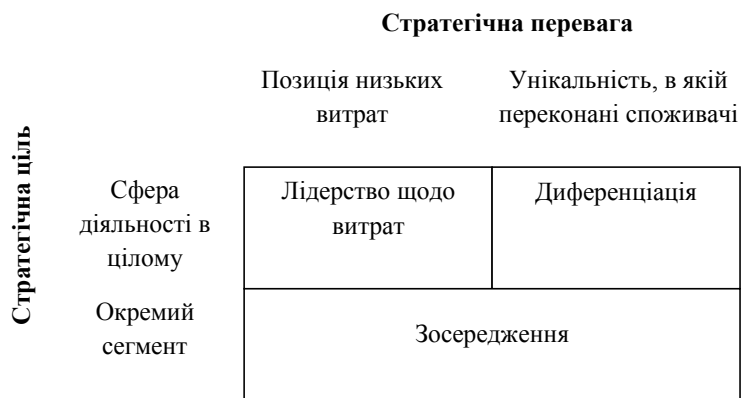


Рис. 2. Модель типових стратегій М. Портера

ціональних чинників "більше" завжди означає "краще". Перелік функціональних чинників включає:

— залучення робочої сили — взяття робітниками на себе зобов'язань з постійного удосконалення з точки зору витрат;

— комплексне (тотальне) управління якістю — переконання, ще якість продукції є одним із головних чинників, які забезпечують конкурентну перевагу;

— раціональне використання потужностей — вибір найкращого варіанта з тих, які можливі на підприємстві;

— ефективність планування підприємства з точки зору внутрішньозаводської логістики;

— використання зв'язків з постачальниками і замовниками в контексті ланцюжка цінності і витрат підприємства.

Зрозуміло, що далеко не завжди той чи інший чинник може бути проаналізований для конкретного підприємства. Більше того, не завжди вдається успішно управляти кожним із чинників у контексті зниження витрат. Однак з позицій стратегічного управління витратами:

— обсяг виробництва (продажу) не є найсуттєвішим чинником, який пояснює поведінку витрат;

— корисніше пояснювати стан витрат мовою тих структурних альтернатив і функціональної майстерності, які формують конкурентоспроможну позицію даного підприємства;

— не всі стратегічні чинники однаково важливі в досліджуваній момент часу. Необхідно проводити безперервний моніторинг стану підприємства, очікуючи моменту, коли приходить час для кожного з чинників.

ВИСНОВКИ

Таким чином, процес стратегічного управління витратами є комплексом взаємопов'язаних дій, спрямованих на максимізацію ефективності використання фінансових ресурсів та виконання функцій, що покладені на менеджмент підприємства інвесторами. Тому сьогодні перед кожним підприємством стоїть питання про вибір концепції стратегічного управління витратами, на базі якої можливо провести впровадження такого контролю, що дозволить покращити ефективність діяльності підприємства та інвестиційну політику в цілому. Така стратегія суттєво залежатиме від методології обліку витрат. Правильно обрана стратегія управління витратами дасть можливість підприємствам виграти в нескінченній конкурентній боротьбі.

Література:

1. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратеги / П. Дойль // Под ред. Ю.Н. Каптуревского; перевод с англ. — [3-е изд.]. — СПб.: Питер, 2003. — 544 с.

2. Дон Р. Хенсен. Управлінський облік / Мерієм М. Моувен, Невіл С. Еліас, Девід У. Сеньков; пер. з англ. 5-го канад. вид. О. Григоришина, О. Рахубовського, Н. Краснік та ін.; наук. ред. Н.П. Краснік. — К.: Міленіум, 2002. — 974 с.

3. Друкер Питер Ф. Энциклопедия менеджмента / Пер. с англ. / Питер Ф. Друкер. — М.: Вильямс, 2004. — 432 с.

4. Друри К. Управленческий и производственный учёт: учебник / К. Друри / Пер. с англ. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. — 1071 с.

5. Здирко Н.Г. Адаптація міжнародних стандартів фінансової звітності в сільськогосподарському виробництві / Н.Г. Здирко // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. — 2016. — № 12. — С. 92 — 100.

6. Мізюк Б.М. Стратегічне управління: підручник / Б.М. Мізюк. — [2-ге вид., переробл. і доп.]. — Львів: Магнолія плюс, 2006. — 392 с.

7. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Бук, 2005. — 715 с.

References:

1. Doil, P. (2003), Marketing-menedzhment i strategi [Marketing-Management and Strategies], 3rd ed, Peter, Saint Petersburg, Russia.

2. Meriem M. Mouven, Nevil S. Eli As, Devid U. Senkov (2002), Upravlins'kyj oblik. [Managerial Accounting], Millenium, Kyiv, Ukraine.

3. Peter F. Drucker (2004), Jenciklopedija menedzhmenta [Encyclopedia of Management], Williams, Moscow, Russia.

4. Drury, K. (2005), Upravlencheskij i proizvodstvennyj uchjot [Managerial and production accounting], UNITY-DANA, Moscow, Russia.

5. Zdyrko, N.G. (2016), "Adaptation of IFRS in agriculture", Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktual'ni pytannia nauky i praktyky, vol. 12, pp. 92—100.

6. Mazyuk, B.M. (2006), Stratehichne upravlinnia [Strategic Management], 2nd ed, Magnolia plus, Lviv, Ukraine.

7. Porter, M. (2005), Konkurentnoe preimushhestvo: Kak dostich' vysokogo rezul'tata i obespechit' ego ustojchivost' [Competitive Advantage: How to achieve high results and ensure its stability], Alpina Business Book, Moscow, Russia. *Стаття надійшла до редакції 06.05.2017 р.*