

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ

Каламбет С. В., Привалова Л.В.

В статті досліджується модель стратегічного управління витратами малих підприємств, в основу якої покладено стратегічну мету та ланцюжок цінностей діяльності підприємства, оцінку впливу зовнішніх факторів та вибір способу поведінки МП на ринку.

Ключові слова: *Окупність виробничих програм, рентабельність асортименту продукції, ефективність капітальних вкладень, інформаційне забезпечення, ланцюжок формування цінностей, кінцевий продукт, центри відповідальності, насколишнє підприємницьке середовище.*

Управління витратами підприємства є складним процесом. За своєю суттю воно означає управління всією діяльністю підприємства, так як охоплює всі сторони виробничих процесів. Характерними рисами сучасного підприємницького середовища є його складність, багатогранність, динамізм, дедалі більший рівень конкуренції та глобалізації. Забезпечення ефективності підприємницької діяльності за таких умов потребує постійного удосконалення методів і техніки управління бізнесом.

Проблемам управління витратами приділяли й приділяють значну увагу вітчизняні та зарубіжні науковці й практики, зокрема О.М. Данилюк, В.Р. Лелій, К. Друри, С. Котляров, Л.В. Нападовська, М.С. Пушкар, В.Д. Палій, Л. Сухарьова, С.Петренко, Д.Хан, М.Г. Чумаченко, Дж.К. Шім, Дж. Г. Січел та інші. Незважаючи на досягнення науковців, як зарубіжних, так і вітчизняних щодо управління витратами, система управління витратами на малих підприємствах не отримала детального та комплексного вивчення. в основу якої покладено стратегічну мету та ланцюжок цінностей діяльності підприємства, оцінку впливу зовнішніх факторів та вибір способу поведінки МП на ринку. Тому метою статті є розгляд методичних підходів щодо управління виробничими витратами на малих підприємствах, в основу якої покладено визначення стратегічної мети та ланцюжок цінностей діяльності підприємства, оцінку впливу зовнішніх факторів та вибір способу поведінки МП на ринку.

Завдання обліку витрат на виробництво та їх роль в організації виробничого процесу полягає в наступному:

- інформаційне забезпечення адміністрації підприємства для прийняття управлінських рішень, враховуючи їх економічні наслідки;
- спостереження і контроль за фактичним рівнем витрат у порівнянні з їх нормативними і плановими розмірами з метою виявлення відхилень і формування економічної стратегії на майбутнє;
- підрахування собівартості продукції, що випускається для оцінки готової продукції і визначення фінансових результатів;
- виявлення і оцінка економічних результатів виробничої діяльності структурних підрозділів;
- систематизацією інформації управлінського обліку виробничої діяльності для прийняття рішень, що мають довгостроковий характер;
- окупність виробничих програм, рентабельність асортименту продукції, ефективність капітальних вкладень.

Оптимальна організація виробничо-господарської діяльності підприємств базується на процесі збору та обробки даних про функціонування всіх його підрозділів. Ми поділяємо погляд Т.П. Карпової [3] в тім, що основним джерелом такої інформації є облік витрат на виробництво продукції. Облік витрат на виробництво – процес відображення використання витрат і результатів минулої, нинішньої і майбутньої виробничої діяльності відповідної моделі управління, орієнтованої на виконання основної цілі підприємства.

На основі даного визначення обліку виробничих витрат з'являється можливість накреслити його основні завдання і дати об'єктивну характеристику їх ролі в сучасних умовах організації процесу виробництва продукції (робіт, послуг).

Не менш важливим для обліку виробничих витрат є також питання визначення його суб'єктів. Ця проблема постійно дискутується в науковій літературі. Т. П. Карпова [3] рекомендує використовувати на практиці наступні об'єкти обліку виробничих витрат: місця виникнення витрат; центри відповідальності; статті витрат; фактори виробничої діяльності; види чи групи однорідної продукції.

Для обліку виробничих витрат можуть бути застосовувані різні методи.

В. Ф. Палій [6] виділяє наступні основні методи обліку виробничих витрат: 1) позамовний; 2) попередільний; 3) попроцесний; 4) нормативний; 5) змішаний.

Існуючі методи обліку витрат необхідні для визначення поточних витрат за центрами відповідальності і подальшого їх розподілення на калькуляційну одиницю цих центрів. Дана система включає в себе два основних етапи: оцінка розміру запасів і визначення собівартості одиниці продукції; розрахунок повної собівартості готової продукції.

Практичне застосування розроблених методів обліку, калькулювання, нормування та бюджетування витрат і диференціального аналізу облікової інформації у процесі прийняття управлінських рішень дає змогу точніше визначати й оцінювати витрати та фінансові результати під час здійснення окремих господарських операцій і процесів на підприємстві (формування запасів, виготовлення продукції на основному та допоміжному виробництві, управління підприємством, маркетингові дослідження ринку збуту тощо). При цьому головним чинником, від якого залежать витрати підприємства, прийнято вважати обсяг його діяльності (обсяг виробництва та реалізації продукції), а головним завданням управління витратами – їхню оптимізацію задля досягнення максимальних фінансових результатів [1, 2, 3, 4, 6]. Однак, такий метод управління витратами, при якому головна увага зосереджується на дослідженні господарських явищ і процесів усередині підприємства, недостатньою мірою враховує вплив на рівень і поведінку витрат підприємства факторів навколишнього ринкового середовища. У такому разі, як підкреслюють науковці [4, 5, 6], процес управління витратами та доходами розпочинається надто пізно й завершується надто рано. Розпочинаючи аналіз і планування витрат лише з моменту придбання матеріально-технічних ресурсів, підприємство втрачає здатність використовувати в своїх інтересах можливості впливу на витрати постачальників. Водночас, припиняючи аналіз витрат при реалізації продукції, підприємство втрачає спроможність управляти ними на підставі використання зв'язків із покупцями та клієнтами. Адже, виготовляючи продукцію з меншими експлуатаційними витратами, підприємство отримує суттєву конкурентну перевагу на ринку

З огляду на стратегію, щоб забезпечити ефективність управління витратами підприємства та сприяти досягненню його стратегічної мети, треба, насамперед, детально проаналізувати навколишнє підприємницьке середовище (постачальників підприємства, постачальники постачальників, покупців, покупці покупців та тощо), у якому відбувається процес перетворення сировини у готовий для кінцевого споживання продукт. М. Портер назвав такий метод дослідження підприємницького середовища аналізом ланцюжка цінностей. Ланцюжок цінностей – це узгоджена послідовність певних видів діяльності, в результаті яких створюється цінність – кінцевий продукт (рис. 1) [7].

Побудувавши загальний ланцюжок цінностей для підприємництва, можна оцінити рівень внеску окремих видів підприємницької діяльності у створення цінності кінцевого продукту та проаналізувати пов'язані з цими видами діяльності витрати, доходи і економічні результати.

Формування моделі стратегічного управління витратами малого підприємства може розпочинатися з уточнення суті місії та стратегічної мети діяльності підприємства, а також побудови загального ланцюжка цінностей і дослідження складу й характеру впливу на кожен елемент цього ланцюжка факторів навколишнього підприємницького середовища.[7].

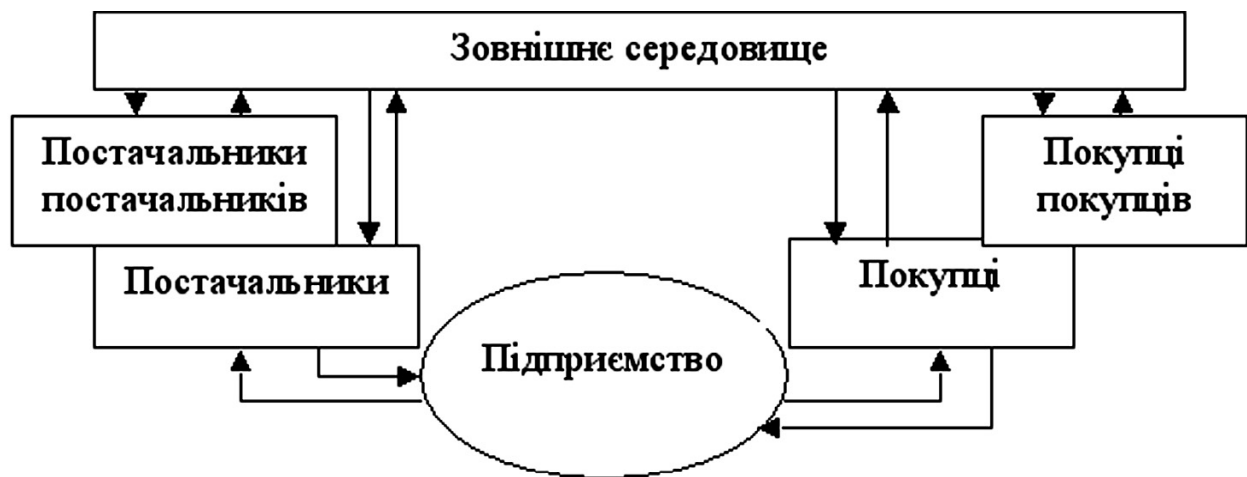


Рис. 1. Схема формування цінності кінцевого продукту певної галузі

Підприємницька стратегія – це система довготермінових завдань підприємницької діяльності та вибір найперспективніших шляхів їх досягнення для забезпечення стабільності і економічного розвитку суб'єктів господарювання у конкурентному ринковому середовищі. Існує кілька рівнів підприємницької стратегії: глобальна, базова та головна мета, максимальне завдання, мінімальне завдання тощо. В економічній літературі [3, 4, 5, 8] вирізняють такі основні підходи щодо сутності завдань стратегічного управління підприємництвом, які відповідають й діяльності малого підприємства:

- 1) згідно з класичною економічною теорією головною метою фінансово-економічної діяльності підприємства є максимізація його прибутку. Формулювання цієї мети ґрунтувалося на висновках А. Сміта, що максимізація прибутку окремого суб'єкта господарювання веде до максимізації усього суспільного добробуту. Уперше вона була чітко сформульована у 1838 році французьким економістом А. Курно, а потім розвинена в роботах представників неокласичної школи [8]. Однак пізніше це формулювання головної мети діяльності підприємства зазнало критики в роботах багатьох економістів. [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7]. Так, було доведено, що максимізація прибутку не завжди забезпечує необхідні темпи економічного розвитку підприємства. Отриманий прибуток може бути повністю використаний на поточне споживання, і підприємство в цьому разі втратить надійне джерело поповнення власних фінансових ресурсів, необхідних для фінансового забезпечення його майбутнього економічного розвитку. Крім цього, високий рівень прибутку підприємства може бути досягнений при високому рівні фінансового ризику, який, у свою чергу, може спричинити загрозу банкрутства підприємства. Тому в ринкових умовах максимізація прибутку є одним із найважливіших завдань фінансової діяльності підприємства, але не може розглядатися як головна мета його діяльності [2];
- 2) згідно з теорією стійкого економічного зростання головною метою діяльності підприємства є забезпечення його безкризового розвитку й поступового зростання обсягів господарювання. Така стратегічна мета підприємства сприяє мінімізації підприємницького ризику. Однак не дає змоги повною мірою реалізувати наявні резерви зростання рентабельності виробництва;
- 3) дослідження зарубіжних авторів доводять, що головною метою діяльності підприємства є максимізація його ринкової вартості, оскільки саме така ціль найповніше відображає як інтереси власників та акціонерів підприємства, так і держави загалом [7, 8].

Здійснюючи аналіз загального ланцюжка цінностей, важливо не лише оцінити внесок окремих видів діяльності у формування вартості кінцевого продукту, а й дослідити причинно-наслідкові зв'язки між окремими елементами ланцюжка та факторами навколишнього ринкового середовища. Важливими факторами, що суттєво впливають на вибір стратегії підприємницької діяльності, є динаміка споживчого ринку та рівня конкуренції, стан і динаміка фінансового ринку, ринку праці, рівень соціально-економічної політичної стабільності, рівень інфляції та фіскального навантаження тощо.

Для дослідження впливу факторів зовнішнього підприємницького середовища на діяльність і

розвиток підприємства, а також для оцінки його сильних і слабких ланок (за М. Портером) застосовують SWOT-analysis. Назва цього методу складена із початкових літер назви об'єктів стратегічного аналізу, а саме: S – Strength (сильні ланки підприємства); W – Weakness (слабкі ланки підприємства); O – Opportunities (можливості розвитку підприємства); T – Treats (загрози для діяльності та розвитку підприємства). Результати цього аналізу часто подають у матричній формі та можна не лише оцінити характер впливу окремих факторів підприємницького середовища на кожен етап процесу формування вартості кінцевого продукту, а й визначити ключові фактори успіху та перспективи розвитку окремих видів підприємницької діяльності і обґрунтувати та оцінити ймовірні шляхи оптимізації ланцюжка створення вартості кінцевої продукції, а також, за потреби, здійснити коригування загальної стратегії підприємства [7].

При формуванні моделі стратегічного управління витратами треба враховувати, на якій стадії життєвого циклу перебуває товар, що його виготовляє мале підприємство. Залежно від цього підприємство може обрати такі варіанти поведінки на ринку:

- 1) нарощування виробництва продукції і збільшення частки ринку (при виробництві товарів, що перебувають у фазі зростання);
- 2) стабільність виробництва та утримання на постійному рівні своєї частки ринку у разі виготовлення товару, що перебуває у фазі зрілості;
- 3) використання досягнутого, тобто максимізація доходів і грошових надходжень підприємства навіть за рахунок зменшення своєї частки ринку (при виготовленні продукції, що перебуває у стадії зрілості та спаду).

Згідно з теорією М. Портера [7], щоб успішно подолати конкуренцію та досягти стратегічних результатів, підприємство має дотримуватися одного з двох варіантів формування конкурентної переваги: підтримувати низькі витрати (лідерство на основі витрат); виготовляти продукцію кращу за якостями, ніж продукція конкурентів, і, бажано, з унікальними властивостями (лідерство за диференціацією продукції); концентрувати діяльність на специфічному сегменті ринку, зокрема на специфічному асортименті продукції (послуг), певній категорії споживачів тощо (лідерство у вузькій сфері діяльності). М. Портер вважає, що від прийнятого варіанта стратегічної поведінки підприємства на ринку та способу забезпечення конкурентної переваги істотно залежать структура і поведінка його витрат, рівень ризику підприємницької діяльності та вибір методів і прийомів управління витратами. Так, при стратегії нарощування виробництва значна частина витрат підприємства буде пов'язана з розробкою і впровадженням інноваційних продуктів. Окрім цього, такий варіант стратегічної поведінки зумовлює зростання потреби підприємства у матеріально-технічних і фінансових ресурсах, а також високий рівень підприємницького ризику. При виборі стратегії використання досягнутого витрати підприємства мають тенденцію до поступового зниження, грошові надходження, як правило, перевищують грошові видатки, характерним є невисокий рівень підприємницького ризику, однак є проблема ефективного розміщення вільних коштів. При стратегії використання досягнутого найефективнішими для управління є методи нормування та бюджетування витрат та аналізу відхилень.

Модель стратегічного управління витратами не може бути ефективною без побудови ланцюжка формування вартості кінцевої продукції всередині підприємства, природно поєднаного з іншими елементами загального ланцюжка вартості (узгодженого з ланцюжками вартостей постачальників і споживачів). Ланцюжок формування цінності на підприємстві є комплексом видів економічної діяльності, що здійснюється на підприємстві у процесі перетворення сировини, матеріалів і комплектуючих на готовий продукт (рис.2).

1. Дослідження і розробки	2. Матеріально-технічне постачання	3. Виробництво	4. Маркетинг і збут	5. Вихідна логістика	6. Післязбутове обслуговування
---------------------------	------------------------------------	----------------	---------------------	----------------------	--------------------------------

Рис. 2. Схема ланцюжка формування вартості кінцевої продукції всередині підприємства за М. Портером [7].

У процесі побудови ланцюжка цінності всередині підприємства необхідно визначити склад і характер впливу основних витратоформуючих факторів на обсяг і динаміку витрат як загалом на підприємстві, так і при здійсненні видів його господарської діяльності. Очевидно, що такі фактори, як масштаб діяльності, рівень вертикальної інтеграції підприємства, використання виробничої потужності та капіталомісткості виробництва, вартість матеріально-технічних та фінансових ресурсів, організаційна структура виробництва, наявність інфраструктури та досвіду виготовлення аналогічної продукції тощо істотно впливатимуть на рівень витрат підприємства та вибір методів стратегічного управління ними.

Аналізуючи ланцюжок цінності всередині підприємства та порівнюючи його з ланцюжками цінностей конкурентів, можна ідентифікувати ті види діяльності, які найбільшою мірою забезпечують формування стратегічної конкурентної переваги підприємства, визначити стратегічні напрямки розроблення та впровадження інновацій, а також оцінити можливі варіанти оптимізації наявного ланцюжка формування цінності на малому підприємстві.

Аналіз ефективності стратегічного управління витратами необхідно здійснювати за збалансованою системою показників. Побудова системи показників оцінки ефективності стратегічного управління витратами має ґрунтуватися на аналізі стратегічних цілей і моделей поведінки підприємства на ринку, а також на аналізі загального ланцюжка цінностей та ланцюжка формування цінностей всередині підприємства.

ВИСНОВКИ

Короткий огляд підходів до визначення мети діяльності дозволяє зробити висновок, що для малих підприємств в сучасних умовах головною метою повинно бути саме максимізація ринкової вартості підприємства, тому що вона поєднує в собі як задачі максимізації прибутку, так і оптимізації ризиків.

При побудові стратегічної моделі формування цінностей основна увага має бути зосереджена на процесах, що відбуваються за межами підприємства, а кожен діловий партнер має розглядатися як окремий елемент у загальному ланцюжку формування цінностей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бахрушина М.А. Внутрипроизводственный учет и отчетность. Сегментарный учет и отчетность. Российская практика: проблемы и перспективы. -М.: АКДИ Экономика и жизнь.- 2000.- 17 с.
2. Бланк И.А. Управление прибылью. -К.: Ника-Центр.-1998.-544 с.
3. Карпова Т.П. Основы управленческого учета: Учеб. пособие .- М.: ИНФРА-М, 1997.-295с.
4. Котляров С.А. Управление затратами.- СПб.: Питер, 2001.- 160 с.
5. Мишин Ю.А. Система управленческого учета на современном предприятии //Менеджмент в России и за рубежом.-2001. -№3. - С.75-84.
6. Палий В.Ф. Основы калькулирования.- М.: Финансы и статистика,1997.-224 с.
7. Портер М. Международная конкуренция: Конкурентные преимущества стран: Пер с англ.- М.: Международные отношения, 1993.- 895 с.
8. Смит А., Курно А. Исследование о природе и причинах богатства народов (книги 1-111). - М.: Наука, 1992.- 224 с.
9. Стуков С.А. Учет затрат на производстве: современное состояние // Бухгалтерский учет.- 1996.- №1.-С.17-21.