

Адаменко Т.М.

УДК 658.012

ФОРМУВАННЯ КРИТЕРІЇВ ВИБОРУ ІНСТРУМЕНТАРІЮ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАТРАТАМИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Постановка проблеми. Стратегічне управління затратами – це багатогранна та складна категорія, яка спрямована на досягнення раціонального рівня затрат в довгостроковій перспективі, що дозволяє враховувати конкурентні переваги щодо затрат та підвищити конкурентоспроможність підприємства. А отже його впровадження в діяльності промислових підприємств вимагає якісно розробленого та надійного в застосуванні інструментарію. 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? Відповіді на ці питання вимагають теоретичного обґрунтування й розробки рекомендацій прикладного характеру щодо вибору інструментарію стратегічного управління затратами та його використання в управлінні затратами промислових підприємств, що і зумовило актуальність обраного напрямку дослідження.

Аналіз останніх публікацій. У своїх працях зарубіжні та вітчизняні автори, такі, наприклад, як В. Говіндараджан, Дж. Шанк, О.І. Заруднев, Г. С. Мерзликін, Г.І. Хортинська, С.Ф. Голов та ін. [2,3,5,6] певним чином розкривають сутність різноманітних способів й методів стратегічного управління затратами підприємства. Однак, по-перше, здебільшого розрізнений характер опису таких методів не надає чіткого уявлення про можливість їх спільного застосування у складі загального інструментарію управління; по-друге, поодинокі концептуальні поєднання методів стратегічного управління затратами є досить складними у сприйнятті для практичного використання. Усунення зазначених недоліків можливе за умови попереднього встановлення критеріїв, за якими окремі методи та способи будуть включатися до єдиного інструментарію стратегічного управління затратами промислового підприємства.

А отже, **мета статті** полягає в обґрунтованому описі послідовності формування критеріїв інструментарію стратегічного управління затратами промислового підприємства.

Виклад основного матеріалу. Інструментарій стратегічного управління затратами промислового підприємства розглядається як сукупність методів, критеріїв, процедур, моделей та прийомів, з використанням яких реалізуються функції управління затратами на етапах стратегічного управління за виділеними бізнес-процесами діяльності підприємства з врахуванням впливу затратоутворювальних чинників. Інструментарій стратегічного управління затратами промислового підприємства має вибиратися з використанням певних принципів та вимог до стратегічного управління затратами підприємства.

На основі аналізу існуючих ринкових умов, в яких діють промислові підприємства, особливостей стратегічного управління, враховуючи специфічні ознаки управління затратами підприємства, стає можливим вирішення принципів формування та функціонування стратегічного управління затратами підприємства, перелік та розкриття сутності яких подано в табл. 1.

Таблиця 1. Характеристика принципів формування та функціонування стратегічного управління затратами підприємства.

Принцип	Характеристика принципу
Принцип комплексності та системності	полягає в здійсненні інформаційно-аналітичної підтримки всіх етапів стратегічного управління підприємством
Принцип розвитку	полягає в обов'язковому наданні (прогнозуванні) варіантів майбутнього розвитку діяльності підприємства
Принцип ефективності	полягає в забезпеченні ефективності управлінських рішень, що приймаються керівництвом підприємства на основі інформації про затрати
Принцип доступності	полягає в проектуванні на операційний рівень управління діяльністю підприємства стратегічних показників щодо затрат
Принцип рівноваги	полягає в забезпеченні збалансованості між внутрішнім та зовнішнім станом підприємства щодо затратних показників
Принцип інтегрованості	полягає в поєднаному врахуванні кількісних та якісних чинників, що впливають на формування затрат підприємства задля якнайкращої реалізації його стратегії
Принцип ієрархії	передбачає формування функціональних стратегій в складі загальної стратегії підприємства
Принцип трансформації	передбачає трансформацію місії і стратегії підприємства в конкретні задачі та затратні показники відповідно до бізнес-процесів, що складають діяльність підприємства
Принцип функціональної корисності	передбачає застосування певного переліку методів стратегічного управління підприємства, яке дозволить реалізовувати функції управління затратами на етапах стратегічного управління підприємством
Принцип гнучкості	передбачає зміну набору методів стратегічного управління затратами підприємства під впливом зміни видів діяльності (бізнес-процесів), масштабу або обсягів діяльності підприємства, широти його асортименту, технології, технологічного процесу та ін.

Основною ґрунтовною вимогою до стратегічного управління затратами є забезпечення якісної інформаційної підтримки, яка має сприяти розробці та впровадженню управлінських рішень в діяльності підприємства. Така вимога базується на дотриманні певних властивостей управлінської інформації про затрати, до яких відносять повнота, достовірність, корисність, всебічність, несуперечливість, цілеспрямованість, надійність, наочність, компактність, комунікативність, своєчасність, систематичність, безперервність, систематизованість та ін.

Слід зауважити, що зазначена вимога є універсальною як для стратегічного так і для оперативного рівнів управління затратами. Однак існують і вимоги до управління затратами, які є характерними лише для стратегічного рівня. Специфічними вимоги, які пред'являються до стратегічного управління затратами подано на рис. 1.

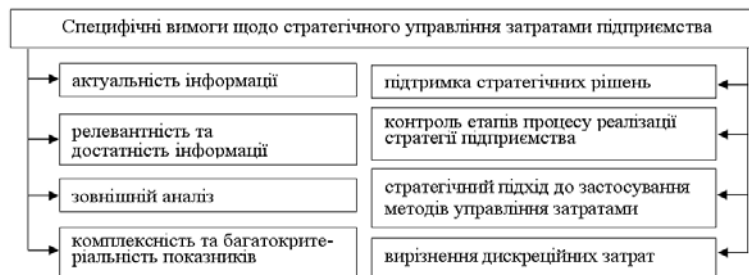


Рис. 1. Вимоги щодо стратегічного управління затратами підприємства [1].

Вимога актуальності ґрунтується на припущенні, що інформація, яка проаналізована в розрізі стратегічного управління, має подаватися в "необхідний час" (під "необхідним часом" розуміють як момент прийняття рішення, так і тривалість часу для засвоєння такої інформації).

Вимога релевантності та достатності надасть можливість отримувати керівному персоналу суттєву та легку для розуміння інформацію про затрати в тому обсязі, який є необхідним для прийняття того чи іншого стратегічного рішення.

Вимога зовнішнього аналізу ґрунтується на використанні показників, які представляють збалансованість зовнішньої інформації та внутрішніх характеристик найбільш значимих бізнес-процесів, що відбуваються на підприємстві.

Виконання вимоги комплексності та багатокритеріальності досягається шляхом сумісного аналізу як кількісних, так і якісних показників щодо затрат, які згруповано відповідно вирішених бізнес-процесів діяльності підприємства.

Виконання вимоги підтримки має забезпечити відстеження, покращення та зміну стратегічних рішень щодо затрат відповідно до того як втілюються стратегічні плани підприємства.

Вимога контролю має забезпечити таке надходження інформації про затрати, яке надасть можливість контролювати та оцінювати всі етапи процесу реалізації стратегії підприємства;

Вимога стратегічного підходу до застосування методів управління затратами передбачає можливість повного впровадження методів, які чітко вирішені як стратегічні; або лише часткове застосування методів, які не мають чіткої належності до стратегічного або оперативного рівнів управління затратами.

Вимога вирішення, поряд з обов'язковими, дискреційних затрат, які є регульованими з точки зору керівництва підприємства при прийнятті управлінських рішень в стратегічній перспективі (затрати на маркетинг, дослідження, навчання та ін.).

Дотримання та виконання всіх зазначених принципів та вимог дозволить переглянути існуючий стан управління затратами та впровадити стратегічний його рівень починаючи з вирішення критеріїв вибору інструментарію стратегічного управління затратами. Кінцеве встановлення таких критеріїв є не можливим без цілісного уявлення про стратегічне управління затратами промислового підприємства та елементи, які його складають. Схема моделі стратегічного управління затратами промислових підприємств подана на рис. 2.



Рис. 2. Модель стратегічного управління затратами підприємства.

Відповідно до встановлених принципів та вимог, а також базової моделі стратегічного управління затратами промислового підприємства стає можливим вирішення критеріїв, тобто ознак, на основі яких буде здійснено переважний вибір методів інструментарію стратегічного управління затратами.

До критеріїв вибору інструментарію стратегічного управління затратами віднесено: розподільваність (розподіл затрат за окремими бізнес-процесами), чутливість (врахування впливу затратоутворювальних чинників), міра функціональності (повнота реалізації функцій управління затратами), узгодженість

(відповідність методів стратегічного управління затратами загальній та конкурентній стратегії підприємства за затратами) та комплексність (матеріально-технічне, кадрове та інформаційне забезпечення реалізації функцій управління затратами).

Виконання критерію розподілюваності ґрунтується на визначенні ідейного напрямку побудови бізнес-процесів. Таким ідейним напрямком обрано вартісний ланцюжок нарощування споживчої вартості за М. Портером. Серед бізнес-процесів (видів діяльності), які відповідають стратегічному рівню управління вирізняють загальне управління та організацію роботи підприємства, а також діяльність, що пов'язана з виробництвом продукції підприємства, яка поділяється на три етапи (довиробничий, виробничий та післявиробничий етапи). Зв'язки з постачальниками враховуються на довиробничому етапі і поєднують такі бізнес-процеси як визначення потреби в ресурсах, формування інформаційної бази щодо постачальників, вибір та оцінка постачальників, формування замовлень, оформлення договорів поставки та ін. Зв'язки зі споживачами продукції відображаються за такими бізнес-процесами як аналіз ринку збуту, формування інформаційної бази щодо споживачів продукції, вибір та оцінка споживачів, налагодження та підтримка зв'язків з ними, визначення обсягів реалізації та ін. Виробничий етап діяльності, що пов'язана з виробництвом продукції промислового підприємства включає процес визначення потреби у видах і розмірах резервів та зберіганні ресурсів підприємства, а також процес виробництва продукції. Вирішення таких бізнес-процесів дозволить виявити та розподілити не лише дійсні затрати промислового підприємства, а й дискреційні, які мають прогнозовано допомогти підвищити результативність діяльності промислового підприємства.

Дотримання критерію чутливості, що впливає на вибір інструментарію стратегічного управління затратами промислового підприємства, вимагає зосередитися на виявленні, таких затратоутворювальних чинників, вплив яких може підлягати зміні та регулюванню з боку керівництва підприємства. До таких чинників належать функціональні затратоутворювальні чинники, серед яких особливої уваги заслуговують чинники з постійним впливом. Як такі вирізняють: залучення робочої сили, комплексне управління якістю, використання потужностей, планування діяльності підприємства та зв'язки з постачальниками й змовниками. Це не означає, що всі інші затратоутворювальні чинники мають залишатися поза увагою керівництва підприємства. Однак прояв їх впливу вимагає певних кардинальних змін в діяльності підприємства, таких як впровадження нового виду продукції, проведення модернізації, реконструкція, зміна правового статусу підприємства та ін.

Відповідно до критерію міри функціональності, інструментарій, що обирається, має бути спрямованим на послідовну реалізацію всіх функцій стратегічного управління затратами промислового підприємства (прогнозування розміру затрат; планування діяльності підприємства в конкретних затратних показниках; аналіз значущості затрат в реалізації діючої стратегії; аналіз конкурентоспроможності підприємства щодо затрат; оцінка стратегічних альтернатив щодо затрат; організація забезпечення погодженості роботи підприємства на основі інформації про затрати; облік затрат; координація погодженості планів через затратні показники; контроль 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 критеріїв узгодженості та комплексності дозволить зрозуміти чи відповідає інструментарій стратегічного управління затратами промислового підприємства загальній та конкурентній стратегії промислового підприємства за затратами, чи дозволяє його застосування досягати цілі управління затратами промислового підприємства, чи забезпечує він реалізацію функцій стратегічного управління затратами на підприємстві? Задля відповіді на такі питання необхідно кожний із методів стратегічного управління затратами підприємства розглянути як складну категорію з врахуванням різних аспектів, що дозволить довести приналежність таких методів до інструментарію стратегічного управління затратами промислового підприємства (рис. 3).



Рис. 3.4. Характеристика аспектів методу стратегічного управління затратами промислового підприємства.

**ФОРМУВАННЯ КРИТЕРІЇВ ВИБОРУ ІНСТРУМЕНТАРІЮ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАТРАТАМИ
ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Ідейний та цільовий аспекти методу стратегічного управління затратами відповідають за виконання критерію відповідності інструментарію стратегічного управління затратами загальній та конкурентній стратегії промислового підприємства щодо затрат, а також цілям управління затратами. Часовий, інформаційний та організаційно-технічний аспекти відіграють роль у забезпеченні реалізації функцій управління затратами, тобто у виконанні п'ятого критерію вибору інструментарію стратегічного управління затратами промислового підприємства.

Надана характеристика критеріїв вибору інструментарію стратегічного управління затратами промислового підприємства має бути доповнена аналізом їх відповідності принципам та вимогам щодо стратегічного управління затратами промислового підприємства.

Порівняльний аналіз відповідності критеріїв вибору інструментарію принципам формування та функціонування стратегічного управління затратами підприємства подано в табл. 2.

Таблиця 2. Аналіз відповідності критеріїв вибору інструментарію принципам формування та функціонування стратегічного управління затратами підприємства.

Принцип	Критерії вибору інструментарію				
	К1	К2	К3	К4	К5
Принцип комплексності та системності	√	√		√	√
Принцип розвитку	√	√		√	√
Принцип ефективності	√	√			√
Принцип доступності	√		√	√	√
Принцип рівноваги	√	√			√
Принцип інтегрованості		√		√	√
Принцип ієрархії	√		√	√	
Принцип трансформації	√		√	√	√
Принцип функціональної корисності			√	√	√
Принцип гнучкості	√	√			√

У таблиці прийнято такі позначки: К1 – розподілованість (розподіл затрат за окремими бізнес-процесами); К2 – чутливість (врахування впливу затратоутворювальних чинників); К3 – міра функціональності (повнота реалізації функцій управління затратами); К4 – узгодженість (відповідність методів стратегічного управління затратами загальній та конкурентній стратегії підприємства за затратами); К5 – комплексність (матеріально-технічне, кадрове та інформаційне забезпечення реалізації функцій управління затратами).

Виконання вимог щодо стратегічного управління затратами підприємства за рахунок дотримання встановлених критеріїв подано в табл. 3.

Таблиця 3. Аналіз відповідності критеріїв вибору інструментарію вимогам щодо стратегічного управління затратами підприємства

Вимога	Критерії вибору інструментарію				
	К1	К2	К3	К4	К5
Вимога актуальності інформації	√	√	√	√	√
Вимога релевантності та достатності інформації	√	√	√	√	√
Вимога зовнішнього аналізу	√	√	√	√	√
Вимога комплексності та багатокритеріальності показників	√	√	√	√	√
Вимога підтримки стратегічних рішень	√	√	√	√	√
Вимога контролю етапів процесу реалізації стратегії підприємства	√	√	√	√	√
Вимога стратегічного підходу до застосування методів управління затратами	√	√	√	√	√
Вимога вирішення дискреційних затрат	√	√	√	√	√

У таблиці прийнято такі позначки: К1 – розподілованість (розподіл затрат за окремими бізнес-процесами); К2 – чутливість (врахування впливу затратоутворювальних чинників); К3 – міра функціональності (повнота реалізації функцій управління затратами); К4 – узгодженість (відповідність методів стратегічного управління затратами загальній та конкурентній стратегії підприємства за затратами); К5 – комплексність (матеріально-технічне, кадрове та інформаційне забезпечення реалізації функцій управління затратами).

Висновки. Запровадження стратегічного управління затратами в діяльності промислового підприємства має супроводжуватися надійним його інструментарієм. Передувати створенню єдиного інструментарію стратегічного управління затратами має вирішення критеріїв вибору методів до його складу, яке ґрунтується на принципах, специфічних вимогах та базовій моделі стратегічного управління затратами промислового підприємства. Поєднання трьох компонентів привело до вирішення таких критеріїв вибору інструментарію як структурованість, чутливість, міра функціональності, узгодженість, комплексність. Подальшого розвитку отримує завдання перевірки всіх методів стратегічного управління затратами на відповідність встановленим критеріям задля прийняття рішення щодо включення окремих із них до складу інструментарію стратегічного управління затратами промислового підприємства.

Джерела та література:

1. Варламов Б. А. Формирование системы стратегического управления затратами в предпринимательских структурах : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Б. А. Варламов. – СПб., 2005. – 141 с.
2. Голов С. Ф. Управлінський облік : підруч. / С. Ф. Голов. – К. : Лібра, 2008. – 704 с.

3. Заруднев А. И. Управление затратами хозяйствующего субъекта : учеб. пособие / А. И. Заруднев, Г. С. Мерзликина. – Волгоград : РПК «Политехник», 2002. – 98 с.
4. Портер М. Конкуренция / М. Портер. – М. : Вильямс, 2000. – 496 с.
5. Хотинская Г. И. Концептуальные основы управления затратами / Г. И. Хотинская // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 4. – С. 23-30.
6. Шанк Д. К. Стратегическое управление затратами / Д. К. Шанк, В. Говиндараджан; [пер. с. англ.]. – СПб. : ЗАО «Бизнес Микро», 1999. – 288 с.

Антипова Л.О.

УДК 658:65.011

ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ДЕЗОРГАНІЗАЦІЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДРОЗДІЛІВ ПІДПРИЄМСТВА

Постановка проблеми. Поняття "організація діяльності" є усталеним і найчастіше розуміється як процес впорядкованої взаємодії елементів, що беруть участь в реалізації того або іншого процесу. Протилежним поняттю "організація діяльності підприємства" є поняття дезорганізації, яка виникає в діяльності підприємства, яке доповнює поняття організації. На відзнаку від цього поняття дезорганізації в діяльності підприємства чіткого та загальноприйнятого тлумачення не має і дуже мало розглянуто в сучасній економічній літературі. Надмірна організованість діяльності підприємств є одним з чинників зниження стійкості їхньої діяльності, втрати креативності та творчого підходу в цій діяльності. Але надмірна дезорганізація призводить до зростання хаосу в діяльності підрозділів підприємства аж до повного її руйнування. Тому потрібний баланс організації та дезорганізації в діяльності підрозділів підприємства, тобто правомірно говорити про наявність раціонального співвідношення рівня організованості та рівня дезорганізації в діяльності підрозділів підприємства та поведінки працівників.

Аналіз останніх публікацій. Питання, пов'язані з організацією діяльності підприємства досліджувалися багатьма зарубіжними та вітчизняними авторами (І. Адізес, Дж. К. Лафта, Б.З. Мільнер, Є.А. Смирнов [1,2,3,4,5,8]). Основну увагу приділялося окремим її виявам або виявам в окремих видах діяльності підприємства, способам усунення, тобто дослідження мають частковий характер.

На відзнаку від поняття "організація" поняття "дезорганізація" в діяльності підприємства чіткого та загальноприйнятого тлумачення не має і дуже мало розглянуто в сучасній економічній літературі. Керована дезорганізація найбільшою мірою знайшла відображення в наукових працях І. Пригожина [7], А.І. Пригожина [5,6]. А.І. Пригожиним надано особливе бачення процесу дезорганізації, яку він розуміє як порушення правил порядку [5]. А.І. Пригожин майже першим розглянув проблему дезорганізації з позиції пов'язання синергічного, синкретичного та ентропічного підходів. Керована дезорганізація розглядається як важливий елемент управління підприємством в нових економічних умовах, до яких відносять глобалізацію, загострення конкуренції.

Метою статті є розгляд у єдності організації та дезорганізації в діяльності підрозділів підприємства

Виклад основного матеріалу. Поняття організації у природничих науках, кібернетиці, системному аналізі розглядається як процес – упорядкування певної розмаїтості або як результат цього процесу – упорядкованість певної розмаїтості. У соціології організацій і загальній теорії організації поняття організації використовується для позначення соціального процесу, управлінської функції та специфічного багатоелементного суб'єкта (одночасно і об'єкта) колективної діяльності.

Організація як функція управління має фундаментальний характер, її призначенням є упорядкування численної сукупності елементів, процесів, ситуацій, діяльності окремих працівників та їхніх груп, встановлення їхнього взаємозв'язку для досягнення мети діяльності підприємства. Функція організації має загальний характер, вона відображає загальний порядок управління діяльністю підприємства, однаково необхідна у стратегічному, тактичному та оперативному управлінні. Загальний характер функції організації проявляється у її спадності, через що кожен раз на більш низькому рівні через звуження обсягу управлінських робіт уточнюються їхні кількість та характер, терміни виконання, об'єкти взаємодії, і надає можливість її застосування щодо інших функцій управління для цілеполягання та системоутворення.

Протилежним поняттю "організація діяльності підприємства" є поняття "дезорганізація діяльності підприємства", яке доповнює поняття організації. За результатами аналізу встановлено, що за суттю дезорганізацію діяльності підприємства слід розглядати як ступінь невизначеності та свободи у стосунках елементів, які утворюють організований процес або структуру системи. За уточненим в роботі поняттям дезорганізація в діяльності підприємства тлумачиться як порушення встановлених регламентів виконання робіт в його підрозділах, що задаються організаційно-правовими документами для здійснення будь-яких процесів в діяльності підприємства, виникають внаслідок суперечностей між можливостями працівників, умовами виконання робіт та вимогами їхніх регламентів.

Визначення поняття дезорганізації в діяльності підприємства показує, що воно містить дві складові: негативну (відображає деструктивну руйнівну роль цього явища) та позитивну (визначає рівень гнучкості і стійкості процесів в діяльності підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища). Дуальність дезорганізації в діяльності підприємства визначає подвійне ставлення до неї: як до явища, яке потрібно долати, і як до характеристики, яку необхідно підтримувати для забезпечення стійкості діяльності підприємства. Тому спираючись на результати проведених досліджень теоретичних положень, які викладено в спеціальній літературі, виходячи з власних спостережень, у статті висувається припущення про