

УДК 658.15:338.512

Шевчук О.Ю.
к.е.н., доцент кафедри маркетингу ТДАТУ

АДАПТАЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Анотація. Стаття присвячена процесу адаптації концепції стратегічного управління витратами на вітчизняних промислових підприємствах та вибір оптимальної стратегії її реалізації.

Ключові слова: витрати, концепція стратегічного управління витратами, конкурентоспроможність підприємства, стратегія, конкурентна перевага, вибір стратегії, стратегічне управління витратами.

Аннотация. Статья посвящена процессу адаптации концепции стратегического управления затратами на отечественных промышленных предприятиях и выбор оптимальной стратегии ее реализации.

Ключевые слова: затраты, концепция стратегического управления затратами, конкурентоспособность предприятия, стратегия, конкурентное преимущество, выбор стратегии, стратегическое управление затратами.

Annotation. The article is devoted to the adaptation process of the strategic cost management concept in domestic industrial enterprises and to the optimal strategy selection of its implementation.

Keywords: cost, the strategic cost management concept, competitiveness, strategy, competitive advantage, the choice of strategy, strategic cost management.

Постановка проблеми. Концепція стратегічного управління витратами полягає у включенні до сфери управлінського обліку та аналізу витрат детальної інформації про стратегічний розвиток підприємства, галузі й економіки в цілому. Дж. Шанк і В. Говіндараджан [5] вважають, що управління витратами є результатом поєднання трьох напрямів стратегічного менеджменту: аналізу ланцюжка цінностей; аналізу стратегічного позиціонування; аналізу й управління функціями витрат. Таким чином, стратегічне управління витратами оперує поняттям витрат повного життєвого циклу товарів чи послуг, що дає змогу менеджерам визначити методи зменшення цих витрат і отримати конкурентні переваги для підприємства.

Однак виявити конкурентну перевагу буває простіше, ніж її втримати. У процесі стратегічного управління витратами на виробництво і реалізацію продукції перед менеджментом постає завдання вибору ефективних інструментів, які мають задовольняти низку вимог, зокрема:

дозволяти чітко й однозначно контролювати всі актуальні параметри внутрішнього середовища;

враховувати вплив зовнішнього середовища на виробничі процеси;

враховувати часовий чинник;

забезпечувати узгодженість дій усіх працівників підприємства у реалізації стратегії;

ґрунтуватися на показниках, що можуть бути вимірювані.

Інформація про прогнозований рівень витрат за видами продукції та видами діяльності підприємства є вихідною для оцінки стратегічних альтернатив. Стратегії, які не є обґрунтованими за витратами в порівнянні з передбачуваним доходом, не призведуть до необхідної віддачі (прибутковості) і не можуть вважатися прийнятними.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Хоч наукове обґрунтування концептуальних засад управління витратами розпочало ще у ХХ ст. в роботах В. Говіндараджана, К. Друрі, Р. Купера, Р. Каплана, Р. Коуза, М. Портера, О. Уільямсона, Дж. Шанка та інших зарубіжних вчених, і сьогодні ця проблема залишається надзвичайно актуальною і дискусійною. Так, питанням дослідження сучасних концепцій управління витратами промислових підприємств присвятили свої праці Н. В. Гришко, А. І. Заруднев, Г. В. Козаченко, Ю. Н. Лапигін, В. Г. Лебедев, Г. О. Партин, А. А. Пилипенко, Ю. С. Погорелов, Т. Н. Харламова, Г. І. Хотинська, А. В. Череп та інші. Вищезазначені вчені у своїх роботах висвітлюють сутність та основні складові базових концепцій управління витратами.

Мета і завдання дослідження. Сьогодні недостатньо розробленими залишаються питання синтезу концепцій управління витратами та її застосування на сучасних вітчиз-

няних промислових підприємствах. Метою цієї роботи є адаптація концепції стратегічного управління витратами на вітчизняних промислових підприємствах та вибір оптимальної стратегії її реалізації.

Виклад основного матеріалу. Концепція стратегічного управління витратами спрямована на забезпечення конкурентних переваг підприємства на ринку порівняно з конкурентами. Але хоча за допомогою стратегічного управління витратами можна досягти скорочення витрат, цього не варто робити за рахунок зниження ступеня задоволення споживачів. В ідеалі потрібно прагнути до вибору таких варіантів дій, за яких зменшення розподілу витрат сприяє зростанню ступеня корисності. Така концепція, на нашу думку, може бути досить ефективною на вітчизняних підприємствах, оскільки поєднує у собі декілька напрямів аналізу та враховує стратегію розвитку підприємства на довгостроковий період.

У стратегічному управлінні витратами роль аналізу витрат може сильно змінюватися залежно від того, який шлях конкурентної боротьби обирається підприємством. Тобто підходи до управління витратами промислового підприємства відрізняються залежно від його стратегічного позиціонування. Згідно з теорією М. Портера [2, с. 76], для того, щоб успішно подолати конкуренцію та досягти стратегічних результатів, підприємство має дотримуватися одного з трьох варіантів формування конкурентної переваги на ринку:

- підтримувати низькі витрати (стратегія лідерства на основі витрат);
- виготовляти продукцію, кращу за якість, ніж продукція конкурентів, і, бажано, з унікальними властивостями (стратегія лідерства за диференціацією продукції);
- концентрувати діяльність на специфічному сегменті ринку, зокрема на специфічному асортименті продукції (послуг), певній категорії споживачів тощо (стратегія лідерства у вузькій специфічній сфері діяльності).

В рамках стратегічного управління витратами промислового підприємства більшість науковців [1, 2, 3, 4, 5] притримуються двох способів розвитку стійкої конкурентної переваги: перший спосіб – лідерство по витратах; другий спосіб – диференціація про-

дукції. В той же час нами все ж таки пропонується розглядати і третій варіант – лідерство у вузькій сфері діяльності. Відмінні риси цих основних конкурентних стратегій детально розглянуті нами в табл. 1.

Компанія є успішною, якщо їй вдається запровадити й ефективно застосовувати одну з цих стратегій. Але стратегія диференціації витікає із зовнішньої конкурентної переваги, а стратегія лідерства за витратами ґрунтується на внутрішній перевазі, тому ґрунтується на організаційному й виробничому потенціалі промислового підприємства [4, с. 139]. Таким чином, часто, визнаючи, що одна з стратегій домінує, компанія зазвичай застосовує водночас дві або більше стратегій. Наприклад, компанія може застосовувати комбінований підхід: диференціацію продукції з одночасним зниженням витрат.

Стратегія, що передбачає лідерство у вузькій сфері діяльності, передбачає діяльність підприємства для окремого сегменту споживачів, тому витрати тут не грають таку головну роль як при стратегії лідерства щодо витрат або стратегії диференціації, оскільки самі покупці цього сегмента готові платити більше саме за ту продукцію або послуги, які мають характеристики, що повністю задовольняють потреби таких споживачів.

Така стратегія означає вибір ринкової ніші, де конкуренція є слабкою або фірма має суттєві конкурентні переваги за рахунок технологій чи інших форм диференціації. Власне, компанія досягає конкурентної переваги за рахунок низьких витрат чи диференціації (або одразу обох) у вузькій сфері [2, с. 240]. Суттєвим недоліком такої стратегії є те, що обрана компанією ринкова ніша може зникнути внаслідок технологічних змін у галузі або зміни смаків споживачів.

Стратегія лідерства щодо витрат – стратегія, що дає фірмі змогу отримати конкурентні переваги шляхом виготовлення якісної продукції зі значно меншими витратами. Лідерство у витратах зазвичай досягають завдяки високій продуктивності в процесі виробництва, нижчим адміністративним витратам і витратам на збут. Низькі витрати дозволяють компанії встановлювати нижчі ціни й збільшувати свою частину ринку.

Відмінні риси основних конкурентних стратегій

Акцент стратегії	Конкурентні стратегії		
	Лідерство за витратами	Диференціація	Лідерство у вузькій сфері діяльності
Стратегічна ціль	Орієнтація на весь ринок	Орієнтація на весь ринок	Вузька ринкова ніша, де покупці віддають перевагу потребам, що відрізняються від потреб решти учасників ринку
Основна конкурентна перевага	Витрати виробництва нижчі, ніж у конкурентів	Здатність пропонувати покупцям щось краще або унікальніше від конкурентів	Більш низькі витрати в ніші або властивість запропонувати сегменту покупців щось особливе, що відповідає саме їх вимогам і смакам
Асортиментний набір	Прийнятна якість і обмежений вибір	Широка варіація видів продукції з відмінними характеристиками	Особливий для потреб обраного цільового сегмента
Виробництво	По можливості низькі витрати (пошук шляхів зниження витрат) у поєднанні з високою якістю	Пошук шляхів зі створення цінностей для покупців: прагнення до створення високоякісної продукції, інновації в диференційованих продуктах	Виробництво продукції, що відповідає обраній ніші ринку
Маркетинг	Низька ціна. Виділення тих характеристик продукції, що ведуть до зменшення витрат	Більш висока ціна та інновації – створення таких якостей продукції, за які покупець буде платити вищу ціну, яка покриває і додаткові витрати	Ув'язка унікальних можливостей продукції із задоволенням специфічних потреб покупця
Підтримка стратегії	Розумні ціни	Створення різних характеристик, за що будуть платити, концентрація на кількох відмінних рисах та створення іміджу продукції	Підтримка рівня обслуговування ніші вище, ніж у конкурентів, збереження іміджу підприємства за рахунок мінімізації зусиль на освоєння іншого сегмента чи розширення присутності на ринку

* Узагальнено автором на основі [3, с. 481; 4, с. 108; 5, с. 318]

Лідерство за витратами може бути досягнуте за допомогою таких підходів:

- економії за рахунок обсягів виробництва (прискорення оборотності товарних запасів);
- використання досвіду управління собівартістю, закупівельною вартістю товарів у вигляді побудови емпіричних залежностей витрат від різних чинників бізнесу;
- суворого контролю витрат;
- оптимізації витрат у таких напрямках, як дослідження і розробки, обслуговування покупців, реклама і просування товарів.

Потенційним недоліком цієї стратегії є тенденція зниження витрат шляхом виключення або послаблення характеристик, що забезпечують попит на продукцію. Крім того, продукт із низькими витратами залишається конкурентоздатним доти, доки споживачі переконані, що він еквівалентний продукту з вищою ціною.

Головним при застосуванні стратегії низької собівартості є досягнення відносно нижчого рівня витрат на продукцію порівняно з конкурентами. Лідерство щодо витрат досягається за рахунок: економії на ма-

сштабах виробництва; посиленого контролю витрат; кривої досвіду тощо. Прикладами компаній, які застосовують стратегію лідерства за витратами, є: Texas Instruments (побутова електроніка), Emerson Electric (електродвигуни), Hyundai (автомобільна промисловість), Commodore (офісне устаткування).

Стратегія диференціації передбачає переконання споживачів у тому, що продукт або послуга є унікальним завдяки високій їх якості. Це дає компанії можливість встановлювати високу ціну й отримувати конкурентну перевагу у прибутках без суттєвого зниження витрат. Слабким місцем стратегії диференціації є загроза втратити наявні переваги через недостатню увагу до ймовірного зниження витрат. Тобто, якщо споживачі вважатимуть, що унікальність продукції недостатньо суттєва, вони можуть звернути увагу на продукцію конкурента, який застосує стратегію низьких витрат.

Підходи до диференціації припускають прихильність споживачів до торгової марки. Наявність стійкого, добре впізаного, бренду фірми є необхідною умовою реалізації стратегії диференціації. Характерними прикладами такого стратегічного позиціонування є такі підприємства: «Coca-Cola» і «Славутич» у сфері напоїв, Toshiba і «Квар-зар-Мікро» в електроніці, якісне обслуговування замовників комп'ютерної продукції компанією IBM; електронні вироби з унікальною конструкцією компанії Hewlett Packard тощо [3, с. 301–302].

Від прийнятого варіанта стратегічної поведінки підприємства на ринку та способу забезпечення конкурентної переваги істотно залежать структура й поведінка витрат, рівень ризику підприємницької діяльності та вибір методів і прийомів управління витратами.

Як приклад того, яким чином стратегічне позиціонування може істотно впливати на роль аналізу витрат, розглянемо рішення про вкладення коштів в удосконалення системи планування витрат на виробництво. Для підприємства, яке здійснює стратегію лідерства на основі витрат у розвиненому торговельному бізнесі, швидше за все підвищена увага до калькуляції собівартості буде дуже важливим по-стійним інструмен-

том. З іншого боку, для підприємства, яке слідує стратегії диференціації продукції на керованому ринку, в швидко зростаючому і швидко мінливому напрямку бізнесу, ретельно сплановані витрати, очевидно, виявляться набагато менш важливими.

Методологія використання стратегічного позиціонування схильна до впливу ризику. Підприємства, що прийняли стратегію диверсифікації продукції, принципово піддаються більшому ризику, ніж підприємства орієнтовані на лідерство по витратах. У цьому зв'язку відношення до планування та управління витратами у другому випадку більш жорстке, що мінімізує ризик за рахунок суворого дотримання всіх нормативів і планових показників.

В умовах стратегії диверсифікації продукції підприємство часто стикається з необхідністю модифікації наявних продуктів і (або) створення нових. У цих умовах ступінь невизначеності досить високий, тобто підприємство відчуває більший ризик. Ставитися до планування дуже докладно і здійснювати жорсткий контроль виконання планів навряд чи розумно взагалі, оскільки практично майже недосяжно.

Таким чином, можливість будь-якого підприємства підтримувати перевагу на основі диференціації продукції, низької собівартості або обслуговування вузького сегмента, або поєднуючи ці напрями, залежить певною мірою і від того, як таке підприємство управляє ланцюжком цінностей у зіставленні з ланцюжками цінностей його конкурентів. Зрозуміло, що конкурентна перевага на ринку виникає врешті-решт на основі надання споживачам продукції, що дає більшу цінність за ту ж вартість (тобто диференціація), або надання продукції рівної цінності, але за меншу вартість (тобто низька собівартість), або задоволення специфічних вимог споживачів за вартість, що вони вважають прийнятною (тобто діяльність у специфічній ніші).

Для оцінки стратегічного позиціонування в рамках стратегічного управління витратами важливим є усвідомлення стратегічної спрямованості підприємства, яке викладено нами нижче відповідно до пропозиції The Boston Consulting Group [2], що виділяють три стратегічні спрямованості:

Нарощувати. Ця стратегічна спрямованість ставить за мету розширення частки ринку збуту, навіть за рахунок часткового зниження прибутку і грошових потоків. Цей напрям припускає широкомасштабні інвестиційні програми, і тому зароблених фірмою грошей, часто буде не вистачати на фінансування інвестицій. Та бізнес одиниця підприємства, яка дотримується такої стратегічної спрямованості, є чистим споживачем грошових коштів.

Підтримувати. Ця стратегічна спрямованість пов'язана з утриманням завойованої частки ринку і, відповідно, позицій підприємства щодо конкурентів. Відтік грошей для підприємства, що вибирають таку стратегію, швидше за все, приблизно буде дорівнювати грошовому припливу. Цю стратегічну спрямованість зазвичай реалізують підприємства на швидко мінливому ринку, наприклад, комп'ютерні виробники.

Використовувати досягнення. Ця стратегічна спрямованість має на увазі як мету отримання максимальних короткострокових прибутків і грошових доходів навіть за рахунок зниження частки на ринку. Цю стратегічну спрямованість зазвичай вибирають підприємства з великою часткою ринку в повільно зростаючих галузях (наприклад, у виробництві тютюнової продукції, більшість українських трубопрокатних підприємств).

Таким чином, визначення витрат за життєвим циклом продукції буде основою для прийняття стратегічних довгострокових рішень [3, с. 95].

Від прийнятого варіанта стратегічної поведінки підприємства на ринку та способу

забезпечення конкурентної переваги істотно залежать структура й поведінка його витрат, рівень ризику підприємницької діяльності та вибір методів і прийомів управління витратами [2, с. 104–105; 5, с. 42–43]. Так, при стратегії нарощування виробництва значна частина витрат підприємства буде пов'язана з розробленням і впровадженням інноваційних продуктів. Окрім цього, такий варіант стратегічної поведінки зумовлює зростання потреби підприємства в матеріально-технічних і фінансових ресурсах, а також високий рівень підприємницького ризику. При виборі стратегії використання досягнутого рівня 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 рівня найефективнішими для управління є методи нормування й бюджетування витрат та аналізу відхилень.

Висновки. Тобто стратегічне управління витратами «має здійснюватися в тісному зв'язку й узгоджено зі стратегічною спрямованістю підприємства. Певною мірою універсальною є така систематизація можливих варіантів стратегічної спрямованості: нарощування, підтримування, використання досягнень» [5, с. 46–47]. Обраний напрям стратегічного управління підприємством задає раціональну модель управління витратами, планування надходжень і пов'язаними з ними витратами.

Література:

1. Партин Г. О. Управління витратами підприємства: концептуальні засади, методи та інструментарій: [монографія] / Г. О. Партин. – К.: УБС НБУ, 2008. – 219 с.
2. Портер М. Стратегія конкуренції / Майкл Портер ; [пер. с англ. А. Олійник, Р. Скільський]. – К. : Основи, 2004. – 390 с.
3. Управління витратами підприємства : [навчальний посібник] / Ю. С. Погорелов, Л. М. Христенко, А. А. Алєйніков, Г. А. Макухін; заг. ред Г. В. Козаченко. – Луганськ : Вид-во «Ноулідж», 2011. – 628 с.
4. Череп А. В. Управління витратами суб'єктів господарювання : [монографія]. – Ч. 1. / А. В. Череп. – [2-ге вид.]. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2007. – 368 с.
5. Шанк Дж. Стратегическое управление затратами / Дж. Шанк, В. Говиндараджан ; пер. с англ. В. А. Плотникова. – СПб. : ЗАО «Бизнес Микро», 1999. – 288 с.