

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Проблема управління витратами на промислових підприємствах є найбільш важливою і складною. Зазвичай більшість промислових підприємств основну частину часу приділяють оперативному управлінню витратами, але того щоб вижити і зберегти довгострокову конкурентоспроможність, створити солідний запас фінансової стійкості, підвищити ефективність роботи та отримати максимальні прибутки необхідно приділяти особливу увагу стратегічному управлінню витратами.

Основні відмінності стратегічного управління витратами від оперативного полягають у визначенні способів аналізу витрат, встановленні цілей аналізу та розумінні поведінки витрат в залежності від впливу тих чи інших факторів діяльності та прийнятих управлінських рішень, що відрізняються від традиційного підходу кардинально іншим сприйняттям самого процесу управління витратами.

Стратегія (англ. strategy) – мистецтво керувати соціально-економічними процесами, визначення головного напрямку у досягненні кінцевого результату [1]. Тобто це процес, у ході якого керівництво підприємства визначає місію, формує систему цілей, обирає стратегію для досягнення поставлених цілей, а також визначає усі складові процесу стратегічного управління.

Стратегічне управління витратами – це система методів обліку та аналізу витрат, що забезпечує вибір стратегії на основі планування та прогнозування раціонального використання витрат підприємства, контроль за забезпеченням необхідного рівня витрат у процесі фінансово-господарської діяльності та інформаційну підтримку при ухваленні всіх управлінських рішень, що дозволяє реалізовувати стратегію підприємства. [4]. Як підкреслює Б.М. Мізюк, єдиної стратегії для всіх суб'єктів господарської діяльності не існує, як не існує й єдиного універсального методу стратегічного управління [2].

В управлінні витратами в залежності від цілей, поставлених підприємством, використовують різноманітні методи управління, а саме: стандарт-кост (standard-cost), директ-костинг (direct-costing), таргет-костинг (target-costing), кайзен-костинг (kaizen-costing), ABC (Activity based costing), абсорпшен-костинг (absorption-costing), кост-кілінг, бенчмаркінг витрат, CVP-аналіз, LCC-аналіз, метод EVA тощо.

Як показує світова практика управлінського обліку, система стратегічного управління витратами, до якої належать таргет-костинг та кайзен-костинг, найбільш чітко і цілеспрямовано направлена на дотримання політики зниження собівартості, раціональне інвестування грошових коштів в нові види продукції, координацію дій великої кількості людей, задіяних у виробничому процесі, та спільними зусиллями, зосередженими на досягненні поставлених цілей [3]. Тож розглянемо далі сутність обраних методів, їх переваги, недоліки та доцільність застосування, які згруповано нами у таблиці 1.

Таблиця 1

Сутність методів управління витратами, їх переваги та недоліки\*

Метод управління	Сутність	Переваги	Недоліки
Таргет-костинг	Основа концепції — модифікація традиційної формули ціноутворення «Собівартість + Прибуток = Ціна» у рівняння «Ціна – Прибуток = Собівартість». Система передбачає розрахунок собівартості виробу, виходячи із попередньо встановленої ціни реалізації. З самого початку проєкується виріб, який буде відповідати цільовій собівартості. Це реальний спосіб для підприємства заощадити грошові кошти до моменту здійснення витрат.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ забезпечується контроль витрат починаючи зі стадії розробки продукції (управлінський вплив здійснюється до того, як виникнуть відповідні витрати, що дозволяє вносити корективи у виробничі процеси ще до їх початку і ліквідувати непродуктивні витрати);</li> <li>✓ мінімізуються витрати до необхідного рівня;</li> <li>✓ маркетингова орієнтація виробництва;</li> <li>✓ здійснюється превентивний контроль витрат та калькулювання цільової собівартості у відповідності до вимог ринку;</li> <li>✓ досягаються цілі щодо стратегії зниження витрат;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ збільшується час розробки нового продукту, оскільки в процесі перепроєктування виникають ітерації, а також якщо стає зрозуміло, що пристосувати продукт до ринкових умов не можливо, то процес має бути своєчасно припинено;</li> <li>✓ вимагається значний час, чималі інвестиції та технічні можливості підприємства, необхідні для зниження собівартості до заданої межі, а в результаті може виявитися, що продукція є економічно не вигідною;</li> <li>✓ встановлюються високі вимоги до планових показників ціни та обсягу реалізації продукції, що передбачає постійне, безперервне та</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ забезпечується отримання планового фінансового результату в умовах діючої кон'юнктури ринку;</li> <li>✓ продукт розглядається протягом усього його життєвого циклу як єдине ціле.</li> </ul>	<p>цілеспрямоване зниження витрат;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ при постійному прагненні до зниження собівартості не завжди приділяється увага стандартам якості продукту;</li> <li>✓ досягнення цільової собівартості шляхом постійного зниження витрат являє собою зону конфліктів між підрозділами підприємства.</li> </ul>
Кайзен-костинг	<p>Основа концепції – планування прибутку за умови, що базові витрати на продукт у запланованому періоді встановлюються на рівні фактичних витрат минулого періоду. Використовується метод на стадії виробництва, він спрямований на підвищення ефективності виробничих процесів і передбачає поступове зниження витрат.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ забезпечує безперервне скорочення витрат та утримує їх на необхідному рівні;</li> <li>✓ дозволяє швидко виявити та знизити витрати підприємства, які виникають у внутрішньому та зовнішньому середовищі.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ необхідність мотивації працівників підприємства та дотримання ними корпоративної культури, що дає змогу залучити персонал у діяльність підприємства і підтримувати їх зацікавленість.</li> </ul>

\* Розроблено авторами

У процесі управління витратами підприємство самостійно обирає метод, який буде використовувати. Кожний із розглянутих нами методів має свої переваги і недоліки, тому ми вважаємо, що застосування одного з них недостатньо для підвищення ефективності діяльності промислових підприємств і досягнення стратегічних цілей. Навпаки, застосування цих методів разом може надати підприємствам значну перевагу, оскільки націлені вони на один результат – досягнення рівня цільової собівартості, але різними шляхами: таргет-костинг – за рахунок зниження собівартості на етапі розробки продукту, а кайзен-костинг – на стадії його виробництва. Така модель дозволить здійснювати аналіз, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні потреби і буде чітко орієнтована на стратегічне управління промисловими підприємствами.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Завадський Й. С., Осовська Т. В., Юшкевич О. О. Економічний словник. м. Київ : Кондор, 2006. 356 с.
2. Мізюк Б. М. Основи стратегічного управління : Підручник. 2-ге вид. м. Львів : Магнолія, 2009. 392 с.
3. Плюсніна Н. В., Руденко О. В. Характеристика сучасних моделей управління витратами підприємства. Управління розвитком. 2014. № 5. С. 103–105.
4. Проданчук М. Стратегічне управління витратами аграрних підприємств. Облік і фінанси. 2012. № 3. С. 150–156.