

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ: СТВОРЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

Управління витратами господарюючого суб'єкта може здійснюватися як на стратегічному, так і на оперативному рівнях. Кожний з цих рівнів має свої цілі, принципи та методи. Можна виділити основну відмінність стратегічного рівня управління від оперативного: стратегічний рівень управління пов'язаний з поняттям «робити правильну справу», оперативний – «робити справу правильно». Якісні показники виконання стратегії в частині управління витратами доповнюються конкретним цифровим матеріалом оперативного рівня.

Таким чином, стратегічний рівень направлений на координацію і виконання довгострокових цілей підприємства, а оперативний – на надання допомоги менеджерам у досягненні запланованих цілей, які виражаються найчастіше у вигляді кількісних значень рівня витрат.

Провідні економісти світу [1, 2] почали розглядати процес управління витратами як складову процесу стратегічного управління на початку 90-х років минулого століття. Це було зумовлено особливостями тогочасного етапу розвитку підприємницького середовища, зокрема глобалізацією економічних процесів, загостренням міжнародної конкуренції, динамічністю технічного і технологічного розвитку виробництва, який часто має не еволюційний, а революційний характер, швидкими темпами розроблення і впровадження інновацій тощо [3, с. 39].

Основною метою управління на стратегічному рівні є формування передумов для ефективного використання наявних у підприємства конкурентних переваг щодо витрат і створення нових для успішної його діяльності у майбутньому [4, с. 478]. Однак виявити конкурентну перевагу буває простіше, ніж її втримати.

Конкурентна перевага організації може бути визнана стратегічною конкурентною перевагою, якщо вона є глобальною, тобто стійкою в часі і привертає широку і постійну увагу з боку зовнішнього оточення підприємства. Показником, що характеризує результат стратегічного управління, є показник стратегічного успіху чи неуспіху діяльності організації на ринку (зростання або падіння його ринкової частки).

Глибоке розуміння структури витрат будь-якої компанії може значно просунути її при пошуку шляхів досягнення стійкої конкурентної переваги. Це є те, що ми і називаємо «стратегічне управління витратами». Так, концепція стратегічного управління витратами спрямована на забезпечення конкурентних переваг підприємства на ринку порівняно з конкурентами. Тим часом, слід погодитися з К. Друрі, який наголошує, що 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 [5, с. 832]. Дана 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 в залежності 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 [1, 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).

Таким чином, метою традиційного підходу до управління витратами є завоювання і утримання конкурентних переваг лише за рахунок зниження витрат. Стратегічне управління витратами також спрямоване на досягнення цієї мети, але розробка системи управління витратами буде суттєво відрізнятися відповідно до визначеного стратегічного позиціонування підприємства. Окрім цього, незалежно від обраного напрямку в рамках кожного зі стратегічних напрямів, можливе планування зростання витрат певної ланки ланцюжка цінностей, якщо це приведе до адекватного зниження витрат інших ланок або створить підприємству певну іншу конкурентну перевагу.

Література

1. Портер М. Стратегія конкуренції / Майкл Портер; [пер. с англ. А. Олійник, Р. Скільський]. – К.: Основи, 1998. – 390 с.
2. Шанк Дж. Стратегическое управление затратами / Дж. Шанк, В. Говиндараджан; пер. с англ. В.А. Плотникова. – СПб.: ЗАО «Бизнес Микро», 1999. – 288 с.
3. Партин Г. О. Управління витратами підприємства: концептуальні засади, методи та інструментарій: [монографія] / Г. О. Партин. – К.: УБС НБУ, 2008. – 219 с.
4. Управління витратами підприємства: [навчальний посібник] / Ю. С. Погорелов, Л. М. Христенко, А. А. Алейніков, Г.А. Макухін; заг. ред Г. В. Козаченко. – Луганськ: Вид-во «Ноулідж», 2011. – 628 с.
5. Друри К. Управленческий и производственный учет: [учебник] / Колин Друри; пер. с англ. А. Олейник. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 1071 с.