

### **РОЗДІЛ 3. Проблеми розвитку сучасного інноваційного підприємництва та підготовки кадрів в умовах структурних змін в економіці; історія науки і техніки через призму інновацій**

*Артамонова Н.С.*

к.е.н., доцент, Одеський національний політехнічний університет.  
nsart@ukr.net

*Дарієвич В.О.*

студент, Одеський національний політехнічний університет

#### **ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

**АНОТАЦІЯ.** Розглядаються підходи до процесу стратегічного управління витратами. Пропонується застосування інноваційних інструментів задля збереження конкурентних переваг підприємства та підтримки інноваційного напрямку його розвитку.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** управлінський облік, управління витратами, LCC-аналіз, VCC-метод, SCM(strategic cost management)-метод

#### **INNOVATIVE METHODS OF STRATEGIC MANAGEMENT BY EXPENSES ON AN ENTERPRISE**

**ABSTRACT.** Going near the process of strategic management expenses is considered. The use of innovative edges and support of innovative development of enterprise.

**KEYWORDS:** administrative account, management by expenses, LCC-analysis, VCC-method, SCM (strategic cost management).

В сучасних умовах господарювання успішна робота підприємства багато в чому залежить від обраної системи, стратегії та методів управління витратами. Вони є важливим чинником діяльності підприємства, що обмежує обсяг прибутку. На багатьох підприємствах спостерігається невинувдане збільшення витрат на виробництво продукції, що призводить до зменшення прибутковості або, навіть, до їх збитковості.

Тому витрати вважаються важливим об'єктом управління, однак єдиного підходу до процесу управління ними в діяльності підприємства поки що не вироблено.

В умовах жорсткого планування і централізованого управління економікою підприємства не було можливості вибору тієї чи іншої системи управління витратами. Питання складу витрат, вибору методів планування, обліку, калькулювання витрат регулювалися, виходячи не з принципів економічної доцільності, ринкової орієнтації, а з методів державної регламентації. Якщо такий підхід виправдовував себе в умовах попередньої системи господарювання, то в сучасних умовах, у міру зростання ролі

економічних методів управління, недоліки цього підходу стають все більш очевидними. Це потребує радикального переосмислення змісту, методів та інструментарію управління витратами. Йдеться про концептуально новий підхід вітчизняних та зарубіжних підприємств до управління витратами, тобто спостерігається об'єктивна інтеграція окремих методів управління (планування, обліку, калькулювання, аналізу та контролю витрат), які прийнято було розглядати в нашій теорії та практиці окремо, в єдину систему управлінського обліку [1].

Дія таких об'єктивних чинників, як організація виробництва, удосконалення технології, розробка теорії нормування витрат праці й матеріальних ресурсів, розвиток методів оперативного та стратегічного управління виробництвом та збутом, гостра необхідність оперативного контролю витрат і регулювання собівартості, призвела до створення і поширення інноваційних методів управління витратами підприємства, а саме: директ-костинг, абзорпшн-костинг, стандарт-костинг, метод ABC, таргет-костинг, кайзен-костинг, бенчмаркінг витрат, CVP-аналіз, кост-кілінг, LCC-аналіз, метод VCC, метод JT, метод EVA, методи SCM, BSC та інші [2].

Розглянемо деякі методи саме стратегічного управління витратами, тобто ті, які, відображая особливості технологічного процесу виробництва продукції, враховують перспективи підприємства, збереження або встановлення конкурентних переваг та інноваційну складову його розвитку. Це LCC-аналіз, метод VCC, метод SCM.

LCC-аналіз (LifeCycleCosting).

Метод LCC або розрахунок витрат за етапами життєвого циклу продукції заснований на визначенні витрат, які існують на всіх етапах життєвого циклу виробу. При його використанні повне визначення витрат і доходів здійснюють на стадії проектування виробу. В найбільшій мірі цей метод застосовуємо тоді, коли управління витратами необхідно проводити, опираючись не на собівартість виробу, а на повну вартість контракту, яка містить у собі витрати за всіма стадіями життєвого циклу виробу від проектування до утилізації. LCC-аналіз – це єдиний метод управління витратами, який передбачає врахування впливу інфляції через дисконтування грошових потоків у прийнятті рішень.

Сутність методу. Витрати визначаються на виробництво і продаж конкретного продукту впродовж усього його життєвого циклу й надалі зіставляються з відповідними доходами. Переваги:

- забезпечує прогноз співвідношення отриманого доходу та понесених витрат щодо виробництва виробу загалом;
- забезпечує стратегічне бачення структури витрат і зіставлення її зі структурою доходів.

Недоліки:

- відсутність періодизації фінансових результатів;
- наявність точних і детальних маркетингових описів стану ринку й позиціонування продукції або послуг підприємства;

- значна кількість додаткової інформації.

Облік витрат за життєвим циклом виправданий у інноваційній діяльності, оскільки єдиний, що дає оцінку витратам у довгостроковому періоді.

Даний метод застосовується в стратегічному управлінні, тому що охоплює період у кілька років. Планові витрати визначають за кожною стадією життєвого циклу продукту: розробка, виведення на ринок, зростання, зрілість і спад.

На практиці метод LCC найчастіше використовується разом з методом ABC, який підвищує ефективність його застосування. При цьому, в результаті аналізу витрачених ресурсів для кожного виду робіт здійснюють скорочення непотрібних робіт, виявляють зайві витрати, перерозподіляють їх, що призводить до підвищення якості випущеної продукції та ефективності виробництва. Спеціалісти вважають, що метод LCC доцільно використовувати підприємствам, які виробляють асортимент нестандартної продукції та перебувають у нестабільній, щодо параметрів попиту, ніші ринку.

Метод VCC (Value Cost Chain).

Розвиток стратегічного підходу до управління витратами підприємства призвів до появи методу управління ланцюжком споживчої вартості – VCC. Метод VCC є центральним елементом у стратегічному управлінні витратами. Він розглядає ланцюжок споживчої вартості й передбачає також аналіз витрат, що перебувають поза сферою прямого впливу підприємства. Застосовується у стратегічному управлінні витратами. Подає величину витрат підприємства у світлі створення нової вартості. Перевагами методу є те, що він дає змогу оцінити доцільність процесів, що ведуть до формування витрат та максимально повно прив'язати витрати підприємства до очікуваних доходів.

Недоліки традиційні: метод потребує створення відповідного інформаційного забезпечення, постійної оптимізації витрат у межах оперативного управління діяльністю підприємства й участі кваліфікованих фахівців.

Метод VCC можна розглядати в розрізі процесів, що відбуваються на підприємстві і за його межами. Це дає змогу з більшою аналітичністю підходити до нагромадження повних витрат підприємства. Якщо більшість методів управління витратами акцентує увагу, передусім, на внутрішніх процесах у діяльності підприємства, то метод VCC орієнтований у тому числі й на зовнішні щодо підприємства процеси, що впливають на формування витрат підприємства.

Метод SCM (Strategic Cost Management).

Сутність методу полягає у вивченні структури витрат підприємства, оскільки це може допомогти при пошуку шляхів досягнення стійкої конкурентної переваги на ринку. Застосовуючи методи обліку витрат ABC, «директ-костінг», «стандарт-костінг», підприємства найчастіше не враховують зміни, які відбуваються в навколишньому ринковому середовищі. Цей недолік частково усуває застосування системи SCM.

Система стратегічного управління витратами SCM включає:

- стратегічний облік витрат SC (або метод Strategiccosting);
- стратегічний аналіз витрат SCA (StrategicCostAnalysis).

Якщо інші системи управління витратами зосереджують увагу на видах діяльності, процесах постачання, виробництва і продажу, видах продуктів, центрах відповідальності тощо, то система SCM орієнтована на облік факторів, які впливають на величину витрат у довгостроковій перспективі.

При застосуванні SCM аналізу піддається весь ланцюжок витрат, прямо або побічно пов'язаний з основною діяльністю підприємства, незалежно від місця і часу їх виникнення. Інакше кажучи, дослідженню підлягають витрати постачальників сировини і матеріалів, витрати самого підприємства і навіть витрати покупців випущеної продукції. Аналізуються будь-які зміни в технології виробництва постачальників, конкурентів і покупців (коли покупцями є виробничі компанії). Якщо постачальники впроваджують нову технологію виробництва, це може позначитися на цінах їх продукції, що, у свою чергу, вплине на динаміку власних витрат підприємства тощо.

Облік накладних витрат підприємства в системі SCM буде залежати від обраної стратегії позиціонування свого продукту на ринку. Зокрема, якщо підприємство орієнтовано на збереження ринку шляхом мінімізації цін, то воно повинне вести нормативний облік витрат і приділяти увагу калькулюванню собівартості продукції, де накладні витрати відіграють домінуючу роль. Величина накладних витрат у цьому випадку буде враховуватися одночасно з обліком внутрішніх і зовнішніх факторів, які стратегічно впливають на весь ланцюжок витрат. У випадку, якщо підприємство орієнтовано на збереження ринку шляхом підвищення функціональних особливостей і корисних властивостей своїх продуктів, то структура накладних витрат буде мінятися у бік збільшення таких витрат, як витрати на дослідження, експлуатаційні накладні витрати з урахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів.

Стратегічний облік витрат може включати методи ABC і «стандарт-костінг». Однак у цьому випадку вони будуть розглядатися лише як елементи системи стратегічного управління витратами [3;4].

Слід зазначити, що досконалих методів управління витратами не існує і застосування кожного з них є найбільш доцільним для конкретних умов і цілей в управлінні витратами. Тому, керівництву підприємства необхідно провести глибокі дослідження на своєму підприємстві майже з усіх питань його функціонування та, зіставивши усі переваги та вади, обрати для себе найбільш раціональний метод управління витратами.

#### Література

1. Давидович І.Є. Управління витратами [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / І.Є. Давидович. – К. : Центр учбової літератури, 2008.
2. Управление затратами на предприятии / Под ред. Г Краюхина : Стандарт третьего поколения – СПб, : Питер, 2012. – 592 с.
3. <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/No3/16-21.pdf>
4. <http://www.kpi.kharkov.ua/archive/vestnik/>