

УДК 332

Свидло Г. І.

викладач кафедри статистики та економічного прогнозування

Харківський національний економічний університет

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

У статті представлено формування стратегій управління витратами промислового підприємства на підставі аналізу відповідних їх станів та стратегій, які дозволяють розрахувати систему збалансованих показників та визначити оптимальні стратегії для кожного з підприємств.

Ключові слова: управління витратами, система збалансованих показників, стан збалансованості, зони збалансованості, стратегія.

Постановка проблеми. Діяльність будь-якого суб'єкта господарювання передбачає зі здійснення витрат, вони є необхідною умовою функціонування підприємства. Проте, вивчення змісту поняття «витрати» залишається недостатньо розкритим та неоднозначним, що зумовлює його розгляд з різних точок зору. Це спричинено тим, що дана категорія стосується багатьох процесів (виробництво, надання послуг, обіг, обмін та ін.) і є об'єктом обліку, контролю, планування, аналізу та управління. Одним з сучасних методів діагностики та покращення діяльності підприємства виступає система збалансованих показників (СЗП).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями побудови СЗП присвячені роботи Кизима М. О., Пилипенка А. А., Зінченка В. А., Нівена П. Р., Калиніна С., Овчаренка К., Каплана Р., Нортон Д., Клименка О., Маллера В. та ін. Багато науковців описують принципи її побудови та застосування на практиці. Однак формування СЗП для управління витратами підприємства не знайшла відповідного відображення. Саме цим визначається актуальність даної статті.

Метою даного дослідження є формування множини стратегій управління витратами промислового підприємства з використанням системи збалансованих показників. Для досягнення цієї мети пропонується вирішення наступних завдань:

- 1) визначення станів збалансованості та їх якісна характеристика;
- 2) визначення множини стратегій;
- 3) діагностика об'єкту дослідження підприємств індустріальної групи УПЕК (м. Харків) з позиції стратегій управління витратами.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для визначення станів збалансованості та їх якісної характеристики в дослідженні використовується матриця станів (рис. 1)

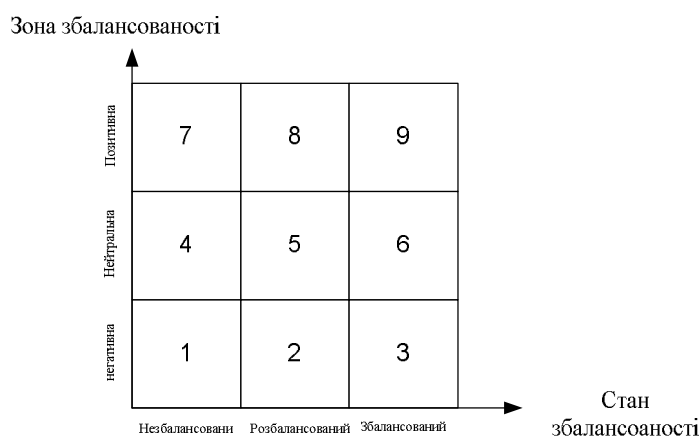


Рис. 1. Стани системи збалансованих показників

Розглянемо кожен зі станів.

Стан „1” – при даному стані системи збалансованих показників спостерігається їх низьке значення не менше чим для двох показників, однак інші можуть знаходитися у нейтральній та позитивній зонах. Тобто, незбалансованість при негативному стані дозволяє мати перспективи, щодо покращення загальної ситуації, оскільки покращення одного показника до високого рівня приведе до того, що система збалансованих показників стане позитивною, тобто виникне стан „7”. Приміром системи в стані „1” є система, зображена на рис. 2.

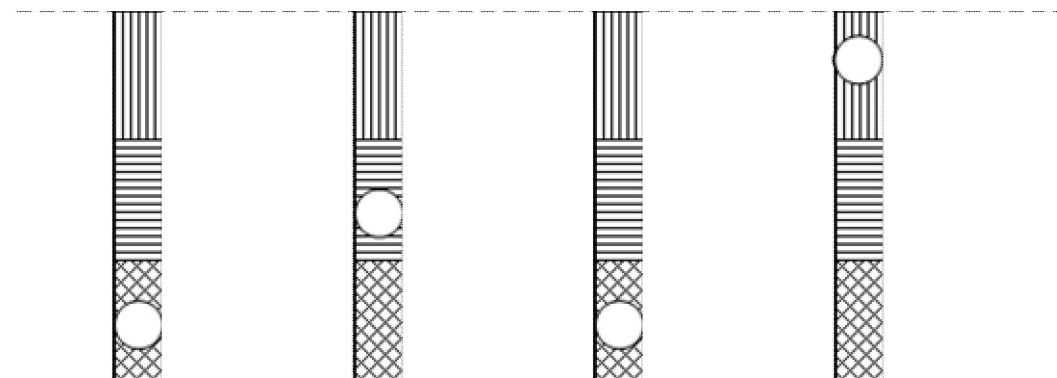


Рис. 2. Стан „1” СЗП

Стан „2” близький до стану „1”, однак розбалансованість системи приводить до більш негативних наслідків ніж її незбалансованість. Так, три з чотирьох показників повинні знаходитися у негативній зоні, а один – у нейтральній. Для даного стану доцільно прикладати зусилля на керування показниками у зонах збалансованості, а не взагалі на управління збалансованістю. Приклад такої системи наведено на рис. 3.

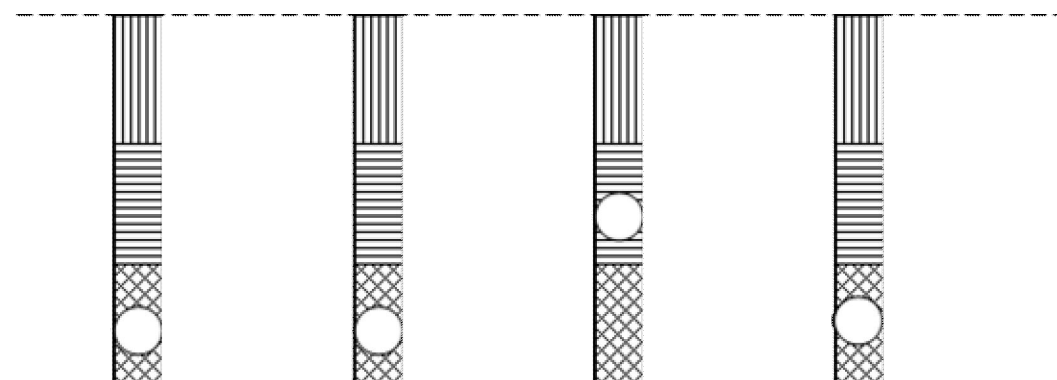


Рис. 3. Стан „2”

Стан „3” передбачає, що система є збалансованою, однак така збалансованість свідчить, що всі показники знаходяться у негативній зоні, тому доцільно здійснювати дії, спрямовані на розбалансування цієї системи показників, тобто виведення одного з показників в більш кращу зону. СЗП в третьому стані зображена на рис. 4.

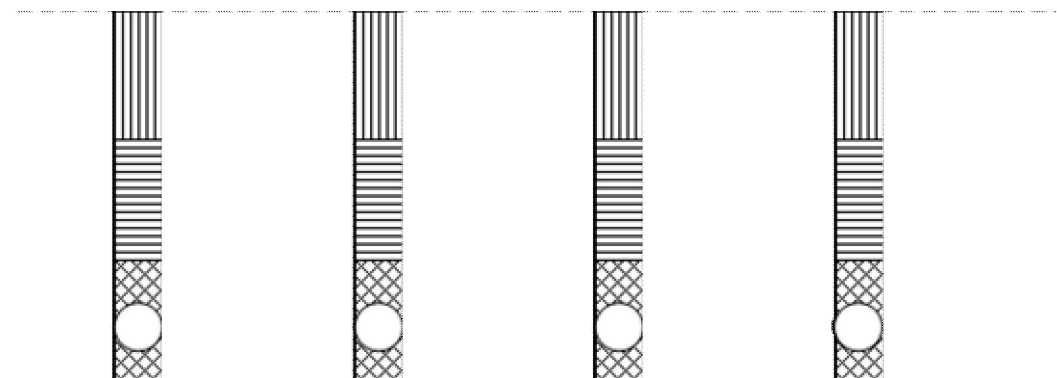


Рис. 4. Стан „3”

Стан „4” означає, що система є незбалансованою, один з чотирьох показників знаходиться у позитивній зоні. При ефективному управлінні можливе значне покращення ситуації на підприємствах. Так, можливий перехід як до розбалансованої системи, так і до позитивної незбалансованої системи, прикладом такого стану є рис. 5.

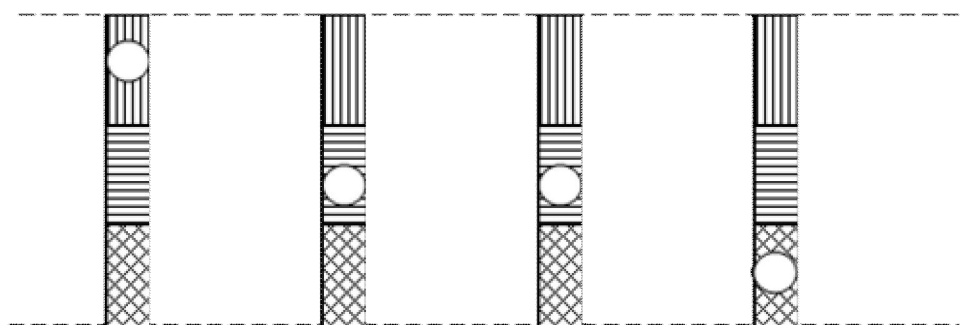


Рис. 5. Стан „4”

Для стану „5” притаманне те, що три показника з чотирьох знаходяться в нейтральній зоні, однак останній показник може знаходитися як у позитивній, так і негативній зонах у залежності від цього можливий перехід як до розбалансованої позитивної системи, так і до збалансованої нейтральної системи (рис. 6).

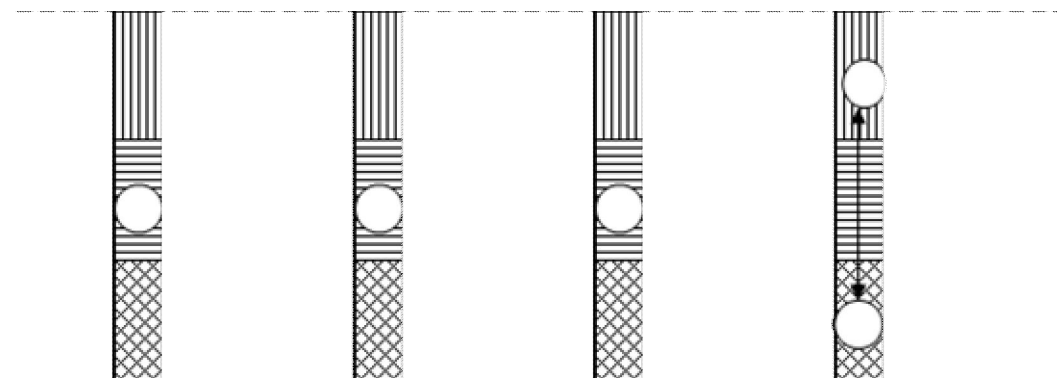


Рис. 6. Стан „5”

Стан „6”. В даному стані підприємство має всі показники на середньому рівні, тобто всі можливості по управлінню витратами використовуються на середньому рівні. Даний випадок є позитивним для деяких підприємств, тому для його підтримки необхідно здійснювати заходи, спрямовані на забезпечення збалансованого зростання показників. Прикладом такої системи є наступна (рис. 7).

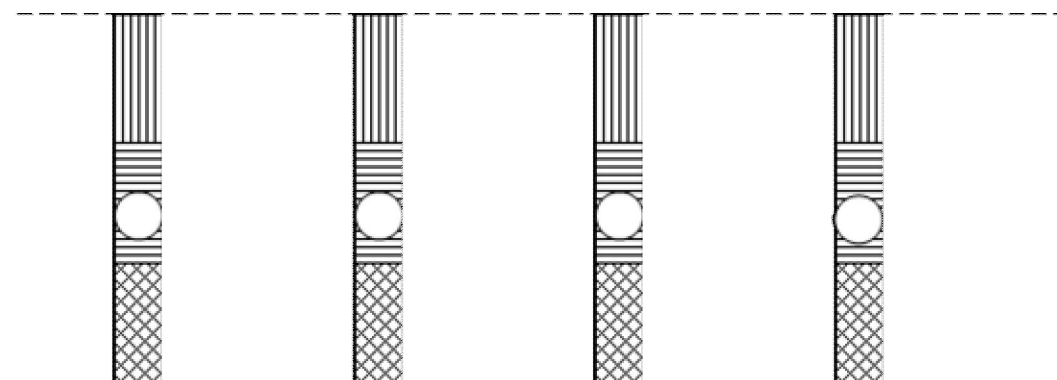


Рис. 7. Стан „6”

Стан „7”. Незбалансований позитивний стан для підприємства хоча й характеризує позитивні тенденції, але знаходження у негативній зоні одного з показників приводить до значного дисбалансу (що якраз й характеризує незбалансованість системи), тому підприємству доцільно у першу чергу приділити увагу налагодженню збалансованості показників. Приклад такої системи наведений на рис. 8.

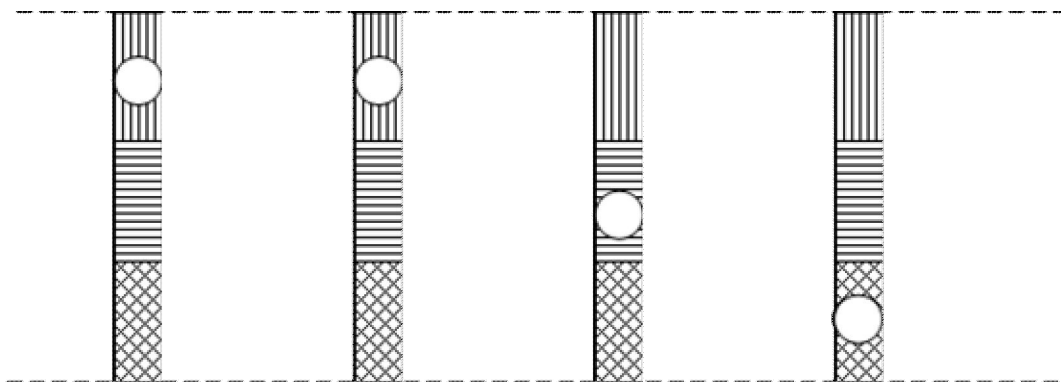


Рис. 8. Стан „7”

Стан „8”. В даному випадку значення більшості показників знаходяться у позитивній зоні, і тільки один показник міститься у нейтральній. З одного боку діяльність підприємства можна вважати ефективною, а з іншого висвітлюється показник, який потребує уваги для подальшого покращення. Графічна інтерпретація такого стану наведена на рис. 9.

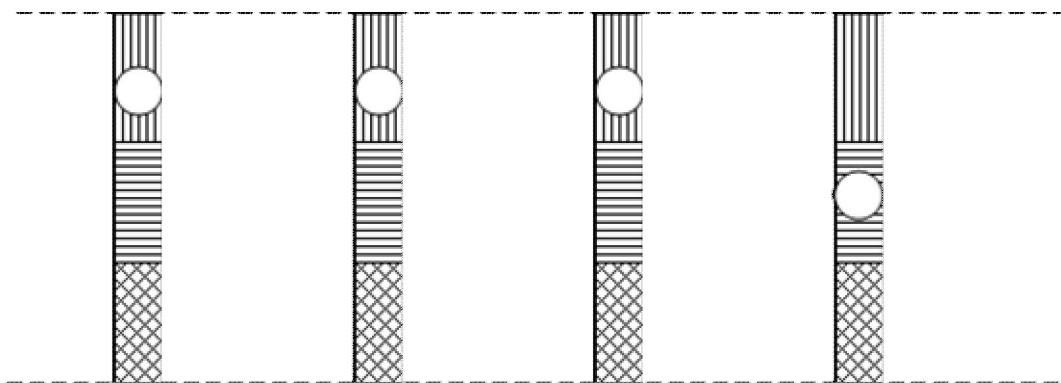


Рис. 9. Стан „8”

Стан „9”. Даний стан характеризується збалансованістю системи показників, тобто всі показники знаходяться в однакових зонах, причому ці зони є позитивними, тобто підприємство по всіх напрямках має прийнятні значення показників і, як наслідок, високі можливості щодо управління витратами. З іншого боку, підприємство, яке знаходиться у цьому стані, повинно зосереджувати свої зусилля на поточній діяльності, щоб не перейти

у більш гірший стан. Цей стан зображено на рис. 10.

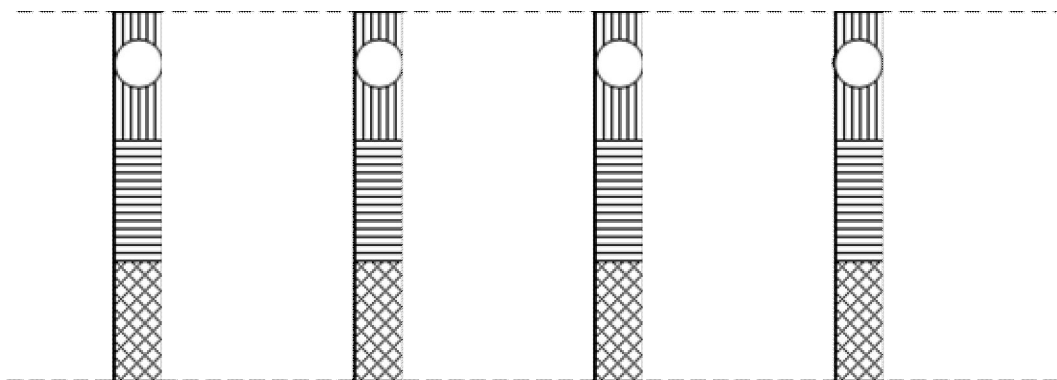


Рис. 10. Стан „9”

Кожен з проаналізованих станів, має свої специфічні особливості, реалізація яких дозволяє визначити стратегії щодо управління витратами підприємства

Визначення множини стратегій.

В якості стратегій управління витратами пропонується використання двох основних класів стратегій:

Стратегії першого класу – стратегії, спрямовані на збалансованість системи збалансованих показників. Даний клас стратегій доцільно використовувати у випадку, коли спостерігається розбалансованість або незбалансованість системи показників. За умов розбалансованої системи показники знаходяться в рамках ближчих зон, тому доцільно покращувати один з показників (стратегія 1), при незбалансованій системі – показники знаходяться в антагоністичних зонах, тому доцільно покращувати два показника (стратегія 2).

Стратегії другого класу – стратегії, спрямовані на покращення самих показників. Оскільки наявність розбалансованості чи незбалансованості характеризується наявністю двох показників у різних зонах, то в рамках цього класу доцільно виділяти агресивну та консервативну стратегії. Агресивна стратегії спрямована на покращення показників у рамках системи

збалансованих показників на дві зони, а консервативна на покращення показників на одну зону.

Розглянемо у рамках матриці станів збалансованої системи показників використання запропонованих стратегій (рис. 11).

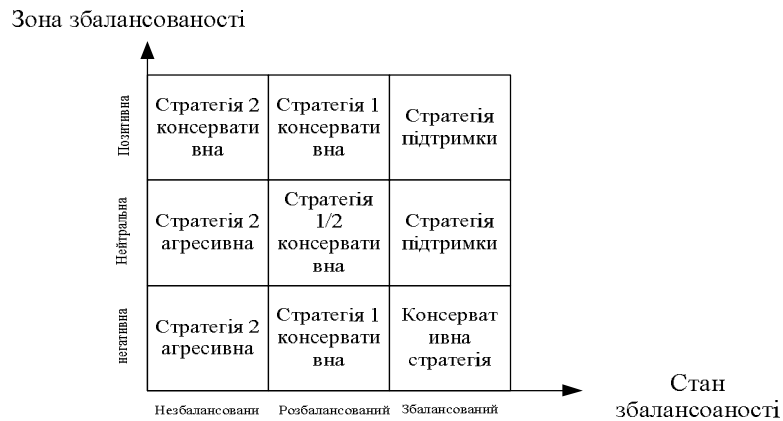


Рис. 11. Стратегії при визначених станах системи збалансованих показників

Діагностика об'єкту дослідження підприємств індустріальної групи УПЕК з позиції стратегій управління витратами.

Проведений аналіз підприємств індустріальної групи УПЕК показав наступні результати (рис. 12).

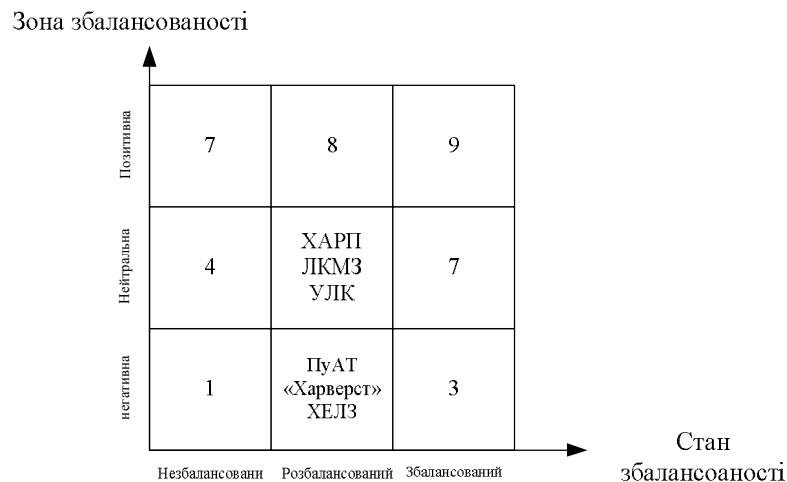


Рис. 12. Матриця станів індустріальної групи УПЕК

Як свідчить рис. 12 три з п'яти підприємств знаходяться у стані 5 – розбалансований нейтральний стан, а два у стані 2 – розбалансований негативний стан, тому для управління витратами доцільно використовувати наступні стратегії (табл. 1).

Таблиця 1

Стратегії станів для досліджуваних підприємств

Підприємство	Стан	Стратегія
ПАТ «Харверст»	розбалансований негативний	Стратегія 1, консервативна
ХЕЛЗ	розбалансований негативний	Стратегія 1, консервативна
ХАРП	розбалансований нейтральний	Стратегія 1 або 2, консервативна
ЛКМЗ	розбалансований нейтральний	Стратегія 1 або 2, консервативна
УЛК	розбалансований нейтральний	Стратегія 1 або 2, консервативна

Висновки. Таким чином, проведені дослідження дозволили отримати наступні результати:

1) визначено можливі стани системи збалансованих показників та здійснено їх опис для подальшого дослідження стратегій;

2) проаналізовано відповідність станів та стратегій, що дозволяє розрахувати систему збалансованих показників та визначити оптимальні стратегії для кожного підприємства;

3) здійснено діагностику кожного з підприємств індустріальної групи УПЕК з позиції визначених стратегій.

Список використаної літератури

- Каплан Р. С. Сбалансированная система показателей: От стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 210 с.
- Каплан Р. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. – М: Олимп-Бизнес, 2005. – 512 с.
- Хорват П. Система сбалансированных показателей как средство управления предприятием. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [//www. illisum. ru/article print. php?id=332/](http://www.illisum.ru/article print. php?id=332/)

4. Хьюберт К. Р. Индивидуальная сбалансированная система показателей: Путь к личному счастью, гармоничному развитию и росту эффективности организации: Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 176 с.

5. Шапіро І. А. Характеристика основних підходів до формування систем управління витратами промислових підприємств // Європейський вектор економічного розвитку. 2011. № 1 (10). С. 263-270.

СВИДЛО Г. И. ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЙ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье представлено формирование стратегий управления затратами промышленного предприятия на основании анализа соответствующих состояний предприятий и стратегий, которые позволят рассчитать систему сбалансированных показателей и определить оптимальные стратегии для каждого из предприятий.

Ключевые слова: управление затратами, система сбалансированных показателей, состояние сбалансированности, зоны сбалансированности, стратегия.

SVYDLO G. I. COST MANAGEMENT STRATEGIES OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

This paper will present a strategy of cost management of industrial enterprises based on the analysis of relevant state enterprises and strategies that enable the system to calculate the balanced scorecard and to determine the optimal strategy for each enterprise.

Keywords: cost management, balanced scorecard, the state of balance, balancing zone, strategy.