

Лобастова Кристина Дмитриевна

студент

Научный руководитель

Рачек Светлана Витальевна

д-р экон. наук, профессор, заведующая кафедрой

ФГБОУ ВО «Уральский государственный университет путей сообщения»

г. Екатеринбург, Свердловская область

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ, ТАКТИЧЕСКОЕ И ОПЕРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ В КОРПОРАЦИИ

***Аннотация:** в статье представлено обоснование различий и взаимозависимости между различными уровнями управления затратами в корпорации. Обосновано, что оперативное, тактическое и стратегическое управление затратами во многом пересекаются и дополняют друг друга.*

***Ключевые слова:** стратегия развития, долгосрочное планирование, контроль, нестабильная среда.*

В настоящее время предприятия работают в очень нестабильной среде. Прогрессирующая глобализация, интенсивное развитие новых технологий, снижение логистических издержек – лишь некоторые из факторов, вызывающих усиление конкуренции. Среда организации является в некотором смысле элементом системы, поэтому – в соответствии с философией управления – ее необходимо анализировать, чтобы иметь возможность правильно (т.е. выгодно для организации) реагировать на изменения в этой среде или точно прогнозировать и предвосхищать эти изменения [1]. Новые условия управления определяются усложнением и интенсивностью среды (поддержание связей между организацией и ее средой требует все больше внимания и управленческой деятельности), увеличением скорости изменений среды и увеличением новизны изменений (важные события, влияющие на предприятие, все больше отличаются от предыдущего опыта). В результате ключевые события в среде компании становятся все более инновационными, затратными, быстрыми и трудно предсказуемыми [5].

Усиление вышеуказанных тенденций способствовало динамичному развитию теории и практики управления как метода ограничения негативного воздействия на компанию внезапных потрясений внешней среды. Для того чтобы эти решения были правильными, необходимо предоставить лицам, принимающим решения, полную и достоверную информацию о компании и ее окружении. Одной из важнейших систем сбора, обработки и представления информации на предприятии является система бухгалтерского учета [2].

В последние годы наблюдается развитие области под названием управленческий учет, целью которой является неформальное сопровождение процесса реализации и контроля стратегии компании. В рамках управленческого учета выделяют подсистему управления затратами, основной задачей которой является формирование, реализация и контроль реализации стратегии в отношении уровня и структуры затрат. Необходимость получения соответствующей информации, анализа и разработки действий по улучшению требует как стратегического, так и долгосрочного подхода, который позволяет компании следовать своей миссии и видению и дает ей ориентацию на задачи, а также планы, реализуемые в более короткие сроки, определяющие текущее положение компании [3].

Управление затратами можно разделить с точки зрения уровней управления на [1, 4]:

- стратегическое управление затратами – поддерживает достижение долгосрочных целей;
- тактическое управление – обеспечивает достижение среднесрочных целей на уровне подразделений;
- оперативное управление затратами – охватывает тактический и оперативный уровень управления.

Оперативное управление затратами можно определить как краткосрочное управление затратами компании и осуществляется путем наблюдения за ключевыми экономическими показателями, т.е. прибыльностью или ликвидностью, анализа и оценки процессов, происходящих в компании, а также определения

корректирующих действий. Вся эта деятельность ориентирована на краткосрочные процессы и достижение текущих целей, вытекающих из стратегических. Миссия оперативного управления затратами состоит в поддержке принятия краткосрочных решений.

Одним из уровней управления затратами является контроль. Он относится к этапу выполнения запланированных задач, определению возникших отклонений, а также их причин. При этом анализируются причины, связанные как с самим предприятием, так и с его окружением. Оперативное управление затратами – это также надзор и контроль за выполнением согласованных мероприятий, который носит непрерывный характер. Непрерывный контроль, анализ и оценка деятельности должны охватывать все предприятие и заблаговременно уведомлять о необходимости принятия мер, необходимых для достижения поставленных целей.

Тактическое управление затратами отвечает за проектирование или разработку целей и критериев для достижения конкретных действий в стратегическом управлении. По сути, тактический уровень имеет ограниченное пространство на уровне подразделения, где он охватывает только один процесс. То есть, тактическое управление затратами является более подробным, срок планов составляет от 1 до 3 лет, при тактическом управлении затратами могут учитываться аспекты, поддерживающие его или считающиеся важными в компании:

Стратегическое управление затратами поддерживает достижение долгосрочных целей. Его временной горизонт неограничен, и сфера интересов выходит за рамки анализа затрат и результатов за короткие периоды времени. Стратегическое управление затратами помогает высшему руководству находить и использовать возможности и ресурсы для достижения долгосрочных экономических и финансовых результатов, а также развития предприятия путем адаптации к меняющимся условиям реальности. Для этого вида управления затратами очень важно получать информацию, касающуюся пространства вокруг компании, в том числе: рынок, конкуренция, клиенты, технологии, поддерживающие

управленческие решения. Помимо анализа внешней среды, также проводится анализ самой компании для определения ее сильных и слабых сторон [3].

Стратегическое управление затратами обычно использует рассредоточенный подход к созданию планов, т.е. они создаются на более низком уровне управления, что выражается в повышении способности управлять и проверять их выполнение. В стратегическом управлении нельзя пренебрегать анализом затрат. При этом используется глобальный подход, в отличие от оперативного управления затратами – очень детальный. Ценность времени признается в качестве стимула для формирования затрат.

То есть, цель стратегического управления затратами состоит в создании адаптивных действий, заключающихся в корректировке стратегических целей. Однако для эффективного контроля за реализацией стратегии компании требуется координация и связь с оперативным и тактическим управлением затратами (рис.1).

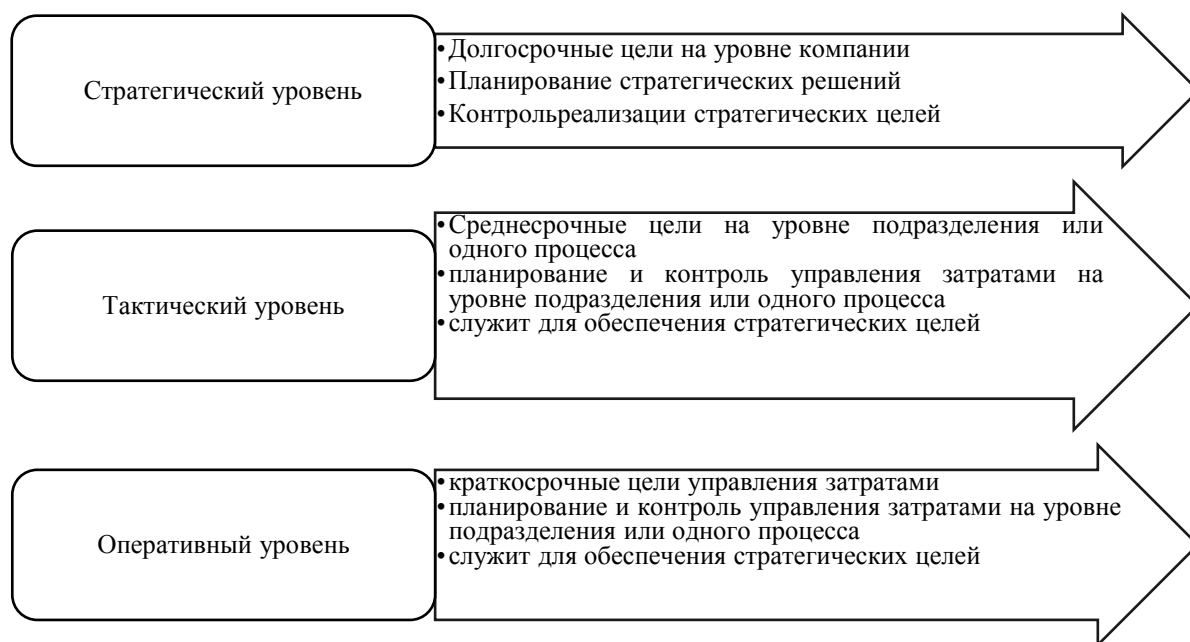


Рис. 1. Связь между стратегическим, оперативным и тактическим управлением затратами

Различия между оперативным, тактическим и стратегическим управлением затратами являются прежде всего время и серьезность принимаемых решений. Оперативное управления затратами фокусируется, в первую очередь, на краткосрочном и среднесрочном анализе, который охватывает следующие периоды:

ежемесячно, ежеквартально и ежегодно. С другой стороны, стратегическое управления затратами функционирует на длительном и даже неограниченном временном горизонте в силу преследуемых им целей, то есть, обеспечения развития и получения долгосрочной прибыли.

Оперативное и тактическое управления затратами ориентирован в основном на использование имеющихся на данный момент бизнес-процессов и совершенствование внутренних процедур, происходящих на предприятии. А стратегическое управления затратами должно учитывать все обстоятельства и изменения, происходящие во внешней среде, и приспосабливать цели и операции компании к этой среде.

Еще одним элементом, отличающим эти виды управления затратами, является подход к постановке целей и анализу проблем. Оперативное и тактическое управление затратами требует очень подробного анализа данных, необходимого для быстрого анализа и принятия корректирующих мер. Задачи и цель стратегического управления затратами определяются больше качественно, чем количественно.

Упомянутые виды управления затратами также используют различные инструменты управления. Стратегическое управления затратами основывает свой анализ, среди прочего, на портфельном анализе, SWOT-анализе, методах прогнозирования, потому что оно также должно планировать на основе информации о компании и окружающей среде, относящейся к прошлому и настоящему, но в то же время должно предвидеть обстоятельства и изменения, которые могут произойти в будущем.

Инструменты оперативного и тактического управления затратами дают количественную и более подробную информацию о функционировании предприятия в разрезе подразделений или процессов и черпают ее в основном из управленческого учета и финансового анализа.

Подводя итог, несмотря на существующие различия между оперативным, тактическим и стратегическим управлением затратами, их нельзя четко разграничить, поскольку они во многом пересекаются и дополняют друг друга. На

этапе планирования появляются четкие связи между всеми уровнями управлением затратами, и одно существует для того, чтобы другое могло лучше выполнять свою роль, и наоборот.

Список литературы

1. Герасимов Б.Н. Проектирование подпроцесса управления затратами организации // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – №11–2. – С. 47–54 doi: 10.24412/2411–0450–2021–11–2-47–54
2. Матюшкин Д.А. Проблемы управления затратами в крупном предпринимательстве // Вестник науки. – 2021. – №12 (45). – С.114–123.
3. Миронова Н.Н. Управление затратами в системе стратегического управления затратами / Н.Н. Миронова, Т.В. Харламова // Вестник НИБ. – 2020. – №40. – С.86–91.
4. Сорокина С.М. Эволюция системы управления затратами // Вестник ЧелГУ. – 2020. – №2 (436). – С. 272–276 doi: 10.24411/1994–2796–2020–10229
5. Якубов Р.Р. Выбор моделей управления затратами в условиях постпандемии // Научные проблемы водного транспорта. – 2021. – №67. – С. 148–158.