

УДК 338.512

## ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

В.М. ШУЛЬГА

Київський національний університет технологій та дизайну

*Успішна діяльність підприємств в нових умовах передбачає необхідність ретельного вивчення ринку, внесення змін до товарного асортименту, проведення гнучкої цінової політики, реорганізацію закупівельної та збутової діяльності, перебудови організаційних структур управління. Прискорення інтеграційних процесів України у світовий економічний простір вимагає застосування комплексу сучасних підходів стратегічного управління підприємствами, які направлені на посилення власних конкурентних позицій на ринку*

Проведені автором дослідження показали, що сутність стратегічного управління витратами полягає у тому, що воно формує інформацію для реалізації конкурентної стратегії підприємства, а його завдання полягає в зборі, аналізі, обробці та формуванні необхідної інформації про майбутні витрати і доведення цієї інформації до усіх рівнів управління підприємством. А отже, стратегічне управління витратами здійснюється на основі програми, що передбачає зниження або підтримку на заданому рівні витрат на всіх етапах життєвого циклу створення продукції.

*Об'єкти та методи дослідження.* Аналіз досліджень і публікацій останніх років. У ході дослідження встановлено, що з метою досягнення конкурентних переваг підприємство повинно використовувати модель стратегічного управління, яка орієнтована на синергізм та містити такі складові: місію, цілі підприємства, стратегії та потенціал. Її реалізація передбачає етапи, що визначають характер процесів стратегічного управління, зокрема: етап визначення місії та цілей підприємства; етап аналізу та формування потенціалу підприємства; етап формування та забезпечення функціонування механізму реалізації стратегії [1–6].

Аналіз і узагальнення тенденцій розвитку стратегічного управління витратами дозволило виділити основні принципи, до яких віднесено: стратегічне управління витратами здійснюється не по факту, а за прогнозом; системність і періодичність стратегічного управління витратами; прозорість стратегічного управління витратами для усіх рівнів управління; стратегічна спрямованість розв'язання проблем підприємства (всі рішення приймаються з врахуванням стратегічних інтересів підприємства в цілому); стимулювання персоналу та забезпечення зацікавленості в ефективному стратегічному управлінні витратами; постійний управлінський облік поточного стану і контроль над основними показниками витрат; постійне вдосконалення та оновлення методів управління витратами.

Характерні умови господарювання, які ґрунтуються на дії законів ринку та конкурентної боротьби, змушують українських підприємців швидко адаптуватись до змін ринкового середовища, уникати необґрунтованого ризику, приймати стратегічні управлінські рішення щодо використання всіх наявних ресурсів.

Управління підприємством, зокрема стратегічне управління витратами є саме тією сферою діяльності щодо взаємодії макро- і мікроекономічних процесів, які формують економіку підприємства та забезпечують його економічну самостійність та конкурентоспроможність.

**Постановка завдання**

Забезпечення економічного зростання промисловості пов'язане з впровадженням нових методів стратегічного управління витратами, орієнтованих на ефективне використання ресурсів і досягнення значних конкурентних переваг. Для підприємств, які функціонують в конкурентному середовищі, конкурентні переваги можна досягнути на основі економічних, технічних, організаційних, трудових, інноваційних та інформаційних ресурсів, що відрізняють і забезпечують перевагу над конкурентами в усіх сферах діяльності підприємства, а всі монетарні й немонетарні цілі даного підприємства можна вважати цілями досягнення конкурентних переваг, що створюють умови для його подальшого розвитку.

**Результати та їх обговорення**

Конструктивний аналіз розвитку теорії й практики стратегічного управління витратами дозволив виявити необхідні умови, що забезпечують ефективну реалізацію механізму (табл.1).

Таблиця 1. **Необхідні умови, що забезпечують ефективну реалізацію механізму стратегічного управління витратами**

Умови ефективної дії механізму	Організація та забезпечення дії механізму стратегічного управління витратами
1. Чітке розуміння призначення та ролі розробленого механізму	Інформованість та залучення колективу до розробки завдань щодо формування місії, цілей та шляхів реалізації механізму стратегічного управління витратами.
2. Завдання, що дозволяють реалізувати призначення механізму	Формування місії та цілей підприємства, вибір конкурентної стратегії, вибір концепції стратегічного управління витратами, реалізації та оцінка механізму стратегічного управління витратами.
3. Інформаційне та правове забезпечення	Законодавчі та нормативні акти, методики, інструкції, облікова політика та накази підприємства.
4. Інструментарій ефективної роботи механізму стратегічного управління витратами	Бюджетування, контролінг, ABC-аналіз, CVP -, XYZ - аналіз, BSC.
5. Ресурсне забезпечення реалізації механізму стратегічного управління витратами	Інформаційні, технічні, фінансові, трудові, інноваційні, матеріальні, нематеріальні.

Сутність та ознаки механізму стратегічного управління як способу ведення господарської діяльності виражаються через його структуру, субординацію та координацію складових, з огляду на це в роботі запропоновано ієрархічну структуру механізму стратегічного управління витратами (рис. 1).

Аналіз й узагальнення підходів до економічного змісту механізму дав змогу сформулювати власне визначення механізму стратегічного управління витратами – це сукупність економічних, організаційних та управлінських процедур, інструментів та методів, спрямованих на досягнення конкурентних переваг через максимальне задоволення потреб споживачів в довгостроковій перспективі при обґрунтованій, заданій і контрольованій величині витрат.

Основною умовою розробки механізму стратегічного управління витратами підприємства є наявність складових його ефективної роботи.

Окрім умов, що забезпечують ефективну реалізацію механізму стратегічного управління витратами важливим є відповідність розробленої структури механізму конкретним умовам господарювання.



Рис. 1. Ієрархічна структура механізму стратегічного управління витратами  
(розроблено автором)

На підставі отриманих в ході аналізу результатів сучасних концепцій стратегічного управління витратами виділено основні три концепції: ланцюга цінностей, факторів впливу на витрати, стратегічного позиціонування.

Детальний аналіз кожної з перерахованих концепцій, дав змогу стверджувати, що основні конкурентні переваги створюють на базі розвитку взаємозв'язку процесів всередині ланцюга цінностей підприємства-виробника, що дозволило обґрунтувати складові формування ланцюга цінностей для підприємств промисловості (рис. 2.).

Використання запропонованої послідовності дозволяє оцінити всі конкурентні переваги підприємства на кожному етапі виготовлення й реалізації продукції, а також врахувати фактори впливу на витрати.

Оскільки стратегічне управління витратами на основі концепції «ланцюга цінностей» – це інтеграція і управління усіма організаціями й складовими, що входять до загального ланцюга цінностей, на основі взаємної співпраці, ефективного використання ресурсів та інформації, з метою створення вискоєфективних систем формування цінностей, які забезпечили б організаціям-учасникам суттєві конкурентні переваги.

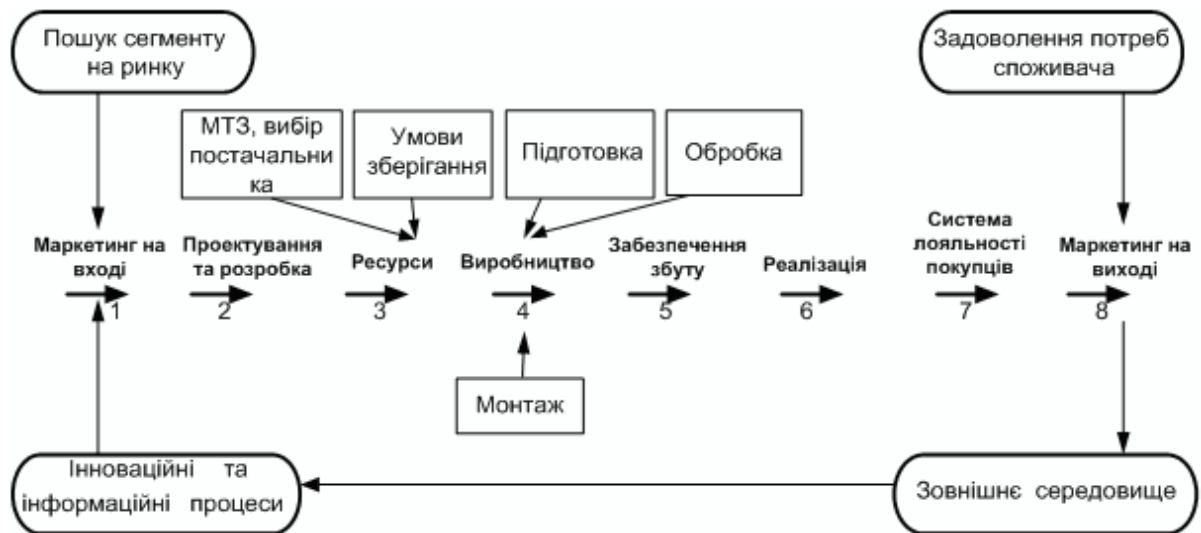


Рис 2. Складові формування ланцюга цінностей промислового підприємства

(розроблено автором)

До переваг використання даного підходу відносять можливості визначення впливу факторів на загальний рівень витрат не стільки в бухгалтерському, як в економічному контексті. Такий підхід є важливим при формуванні конкурентної стратегії підприємства. Ефект оптимізації факторів впливу на витрати в даному випадку досягається не в результаті зміни складу витрат, а за рахунок раціоналізації використання внутрішньогосподарських ресурсів, підвищення їх оборотності.

Рівень досягнення конкурентних переваг підприємства оцінюється за його часткою продаж. В даний час, більшість промислових підприємств, зокрема швейної та взуттєвої промисловості працюють на умовах давальницької сировини, в той же час підприємства текстильної галузі розвиваються. Відродження галузі розпочалося майже синхронно – у 2002-2006 роках, але результати виявилися не для всіх однаковими. Саме це й зумовило необхідність проведення оцінки конкурентного середовища, в якому здійснюють свою діяльність підприємства даної галузі.

Крім відносно високих витрат, пов'язаних з організацією та управлінням виробництвом, необхідністю сплачувати істотні митні збори та інші податки при завезенні сировини та обладнання до причин неконкурентоспроможності вітчизняних товарів також слід віднести й такі: зростання умовно-постійних витрат внаслідок низької завантаженості виробничих потужностей в умовах відсутності попиту; низька продуктивність праці порівняно з розвиненими західними країнами та низький рівень оплати праці порівняно із східними.

Досвід західних країн показує, що високий рівень оплати праці дозволяє стимулювати працівників підприємств до виготовлення високоякісної і конкурентоспроможної продукції. Саме тому основним напрямом стратегічного управління витратами для вітчизняних підприємств є зміна структури витрат в напрямі зменшення матеріаломісткості продукції та підвищення рівня оплати праці, досягнення якого можливе за умови використання основних концепцій управління витратами. Однією з передумов розвитку промисловості є наявність і посилення конкурентних переваг, експертним шляхом виявлені основні з них, що є характерними для підприємств текстильного сектору України (рис. 3).

– ВИЩА ЯКІСТЬ

–КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІ ЦІНИ

– НАЛАГОДЖЕНА МЕРЕЖА ЗБУТУ

–ВДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ

–ПОСТІЙНЕ ВИВЧЕННЯ ПОПИТУ

–УНІКАЛЬНІСТЬ ПРОДУКЦІЇ

–МОДИФІКАЦІЯ ПРОДУКЦІЇ

–ТЕХНІЧНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ

–ООНОВЛЕННЯ АСОРТИМЕНТУ

–ВДОСКОНАЛЕННЯ ДИЗАЙНУ

ІНШЕ

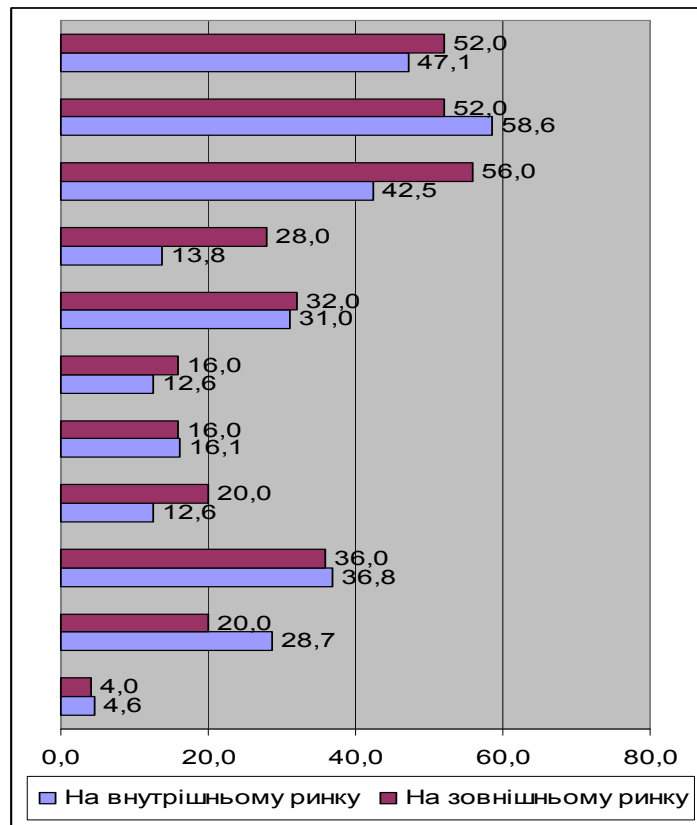


Рис. 3. Конкурентні переваги підприємств текстильного сектора, %

До основних конкурентних переваг підприємств текстильного сектора на внутрішньому ринку ввійшли: конкурентоспроможні ціни (58,6%), вища якість порівняно з конкурентами (47,1%), налагоджена мережа збуту (42,5%), оновлення асортименту (36,8%) та вивчення попиту (31,0%). Для зовнішнього ринку вирішальною конкурентною перевагою є: налагоджена мережа збуту (56,0%); вища якість, ніж у конкурентів; конкурентоспроможні ціни (52,0%); далі – оновлення асортименту (36,0%); вивчення попиту (32,0%).

#### Висновки

Економічна доцільність здійснення підприємницької діяльності й рівень досягнення конкурентних переваг визначається її прибутковістю. Більш повне уявлення про рівень прибутковості підприємств різних сегментів текстильного сектора забезпечив аналіз фінансової звітності вищезгаданих провідних виробників.

Аналіз конкурентного середовища діяльності промислових підприємств показав, що існує стратегічна перспектива розвитку промислових підприємств.

За результатами оцінки середовища визначено, що найбільш оптимальною для вітчизняних підприємств є стратегія низьких витрат. Хоча й існують суттєві загрози національним товаровиробникам з боку імпортерів, проте потенціал у промисловості є і його потрібно розвивати на основі стратегічного управління витратами.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Самуэльсон П.Э., Нордхаус В.Д. Экономика: Пер. с англ. – М.: Изд. Дом «Вильямс», –2003. – 688 с.
2. Портер М. Э. Конкуренция.: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», –2005. – 608с.:ил. – Парал. тит. англ.
3. Портер М. Международная конкуренция. Пер. с англ. Под ред. И с предисловием В.Д. Щетинина. – М.: Международные отношения, –1993. –896 с.
4. Экономическая стратегия фирмы / Под ред. А.П. Градова. – Лит., –2000. – 589 с
5. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, –2006. – 384 с.
6. П.Г. Клівець Стратегія підприємства: Навч. посіб. – К.: Академвидав, –2007. – 320 с.

Надійшла 17.11.2009

УДК 658.589

## КЛАСИФІКАЦІЯ ІННОВАЦІЙ З МЕТОЮ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Т. М. ЯНКОВЕЦЬ

Київський національний університет технологій та дизайну

*У статті обґрунтовується використання інновацій як інструмента досягнення стратегічної мети підприємства. Наведено авторське трактування дефініції «інновація». Розглянуті принципи та умови успішної інновації. Удосконалено класифікацію інновацій для стратегічного управління, адаптованого до використання підприємствами легкої промисловості*

Сьогодні промислові підприємства працюють в епоху інновацій, при чому з 1990-х рр. відбуваються явні процеси їх інтеграції зі стратегічним управлінням. Рішення про залучення інновацій у практику господарської діяльності підприємства приймають керівники вищої ланки, які визначають перспективні напрями розвитку бізнесу, ставлять стратегічні цілі, окреслюють коло інновацій, що можуть бути використані для реалізації цих цілей [1]. Можна стверджувати, що будь-які стратегічні рішення засновані на інноваціях, залучення яких призводить до підвищення цінності підприємства для різних зацікавлених осіб (підвищення вартості підприємства для акціонерів; поява цікавих та відповідальних видів робіт на підприємстві для працівників та партнерів; підвищення якості продукції та/або зниження ціни (за рахунок зниження витрат), що підвищує цінність продукції для споживачів тощо) [2, с.10].

### **Об'єкти та методи дослідження**

Для розв'язання проблеми використання інновацій для досягнення стратегічної мети підприємства вивчались праці зарубіжних та вітчизняних вчених П. Друкера [3], К. Фрімана [4], Ф. Янсена [2], Р. А. Фатхутдінова [5], А. П. Гречан [6], В. М. Гриньової та В.В. Власенка [7], Н. В. Краснокутської [8], В. В. Стадник та М. А. Йохни [1], С. М. Ілляшенка [9] та ін.