

УДК 658.51.011.47

DOI: 10.30857/2413-0117.2018.1.4

Іван М. Грищенко, Наталія Й. Радіонова
Київський національний університет технологій та дизайну
ОБҐРУНТУВАННЯ ЕФЕКТИВНИХ РІШЕНЬ
У КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ
НА ОСНОВІ АНАЛІЗУ ЛАНЦЮЖКА ЦІННОСТЕЙ

У статті обґрунтовано основні положення застосування аналізу ланцюжка цінностей для прийняття ефективних рішень у контексті стратегічного управління витратами підприємств легкої промисловості. Розкрито сутність технології ланцюжка цінностей, а також особливості її застосування на підприємствах легкої промисловості. Детально розглянуто основні кроки до створення ланцюжка цінностей для підприємств легкої промисловості. Виділено шляхи формування конкурентних переваг для підприємств легкої промисловості. Визначено стратегічні орієнтири підвищення прибутку підприємств. Розглянуто складники ланцюжка цінностей для основної діяльності підприємств легкої промисловості. Наочно представлено напрями для збільшення прибутку у випадку застосування технології ланцюжка цінностей. На прикладі показано рентабельність активів у розрахунку на одиницю продукції підприємства легкої промисловості та формування прибутку в ланцюжку цінностей. Представлено матрицю співвідношення розширення обсягу ринку до частки ринку.

Ключові слова: економічна діяльність; підприємство; управління витратами; рентабельність; стратегічне управління; ланцюжок цінностей.

Іван М. Грищенко, Наталия И. Радионова
Киевский национальный университет технологий и дизайна
ОБОСНОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНЫХ РЕШЕНИЙ
В КОНТЕКСТЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ
ЗАТРАТАМИ ПРЕДПРИЯТИЙ ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ
НА ОСНОВЕ АНАЛИЗА ЦЕПОЧКИ ЦЕННОСТЕЙ

В статье обоснованы основные положения применения анализа цепочки ценностей для принятия эффективных решений в контексте стратегического управления затратами предприятий легкой промышленности. Раскрыта сущность технологии цепочки ценностей, а также особенности ее применения на предприятиях легкой промышленности. Подробно рассмотрены основные шаги к созданию цепочки ценностей для предприятий легкой промышленности. Выделены пути формирования конкурентных преимуществ для предприятий легкой промышленности. Определены стратегические ориентиры повышения прибыли предприятий. Рассмотрены составляющие цепочки ценностей для основной деятельности предприятий легкой промышленности. Наглядно представлены направления для увеличения прибыли в случае применения технологии цепочки ценностей. На примере показана рентабельность активов в расчете на единицу продукции предприятия легкой промышленности и формирования прибыли в цепочке ценностей. Представлена матрица соотношения расширения объема рынка и доли рынка.

Ключевые слова: экономическая деятельность; предприятие; управление затратами; рентабельность; стратегическое управление; цепочка ценностей.

Ivan M. Gryshchenko, Natalia Y. Radionova
Kyiv National University of Technologies and Design
**RATIONALE FOR EFFECTIVE SOLUTIONS IN THE CONTEXT
OF LIGHT INDUSTRY ENTERPRISES STRATEGIC COST
MANAGEMENT BASED ON THE VALUE CHAIN ANALYSIS**

The paper offers argument-based provisions in the application of value chain analysis for making effective decisions on strategic cost management of light industry enterprises, revealing the essence of the value chain concept as well as its specifics in the light industry sector. The key steps in value chain creation for light industry enterprises are suggested along with identifying the methods to gain competitive advantages for enterprises of consumer goods industry. Corporate strategy implications to increase profits are provided. The value chain components for core activities of light industry enterprises are demonstrated. The study also presents a clear methodology to increase profits in the context of value chain model application. The case of the return on assets per unit of light industry output together with profit creation within the value chain is discussed. A matrix of the correlation of market size expansion and market share is displayed.

Keywords: *economic activity; enterprise; cost management; profitability; strategic management; value chain.*

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Сучасний рівень економічного стану підприємств легкої промисловості зумовлює необхідність не тільки прийняття ефективних рішень щодо управління підприємством, але й розробку стратегії управління витратами, яка була б спрямована на виявлення сильних і слабких сторін підприємства, а також формування його конкурентних переваг. Враховуючи високу собівартість продукції підприємств легкої промисловості, найважливішим є процес ефективного стратегічного управління витратами, тобто процес дослідження і прийняття управлінських рішень, які б давали конкурентну перевагу підприємству через зниження собівартості продукції, або збільшення її привабливості для покупців. Застосування технології ланцюжка цінностей, як чиннику формування ефективних рішень у контексті стратегічного управління витратами, в сучасних умовах стає актуальним для підприємств легкої промисловості.

Аналіз останніх публікацій по проблемі. Традиційно першими розробниками наукових підходів щодо зазначеної проблематики вважаються такі західноєвропейські вчені, як Д. Шендел [13], К. Хаттер [13], Ф. Котлер [1]. Серед сучасних науковців, які зробили вагомий внесок у розробку теоретичних та прикладних засад стратегічного управління витратами на підприємстві, можна виділити таких вітчизняних та зарубужних науковців: Д.В. Кревенс [2], В.І. Кноррінг [3], О.О. Орлов [5], Є.Г. Рясних [5], Є.М. Рудніченко [5], Г.В. Козаченко [7], Ю.С. Погорелов [7], Л.Ю. Хлап'юнов [7], А. Чандлер [8], А.В. Череп [9], М.Г. Чумаченко [10], Дж. Шанк [12], В. Говіндараджан [12]. Покращенню управління витратами на основі аналізу ланцюжка цінностей присвячені роботи М. Портера [6], А.В. Шайкана [11].

Невирішені частини дослідження. Аналіз і узагальнення літературних джерел показав, що у своїх дослідженнях вчені приділяють увагу розкриттю теоретичних та практичних аспектів стратегічного управління витратами на підставі застосування для цього технології ланцюжка цінностей. Водночас недостатньо висвітленими в економічній літературі залишаються питання, пов'язані з дослідженням ефективності рішень щодо стратегічного управління витратами на основі аналізу ланцюжка цінностей для підприємств легкої промисловості. Необхідність дослідження цієї проблеми на належному рівні, з урахуванням специфіки та особливостей розвитку сучасного економічного стану підприємств легкої промисловості в Україні, зумовила вибір теми статті та визначила її мету і завдання.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні основних положень концептуального підходу щодо впливу аналізу ланцюжка цінностей на прийняття ефективних рішень у контексті стратегічного управління витратами підприємств легкої промисловості.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Аналіз економічних чинників, які впливають на конкурентоспроможність вітчизняних товарів легкої промисловості свідчить, що підприємства працюють за умов впливу несприятливих зовнішніх чинників, серед яких можна зазначити рівень світових цін на сировину, матеріали та устаткування. Практика формування собівартості продукції вітчизняних підприємств легкої промисловості показує, що такі витрати формують 65–80% у собівартості продукції. Водночас, витрати на оплату праці становлять лише 10–20% у собівартості продукції. Тому вітчизняні товари не витримують цінової конкуренції з контрабандними та контрафактними товарами [4]. Для вирішення цієї проблеми вітчизняним підприємствам легкої промисловості потрібно застосовувати ефективні управлінські рішення, які б охоплювали стратегію виробничої діяльності підприємства з урахуванням його конкурентних переваг. Це можливо зробити за допомогою застосування технології ланцюжка цінностей.

Стратегічний аналіз витрат на основі ланцюжка цінностей як раз і спрямований на виявлення сильних і слабких сторін підприємства, а також його конкурентних переваг. Вперше поняття аналізу ланцюжка цінностей ввів в управлінський процес М. Портер [6].

Ланцюжок цінностей – це ланцюжок, що створює вартість видів діяльності, починається з забезпечення сировиною та продовжується в процесі виробництва частин і компонентів, збирання та випуску продукції, оптового і роздрібного продажу продукту або послуги кінцевим споживачам.

Аналіз ланцюжка цінностей виходить з припущення того, що основною економічною метою підприємства є створення вартості товару, що перевищує реальні витрати на його виробництво [2].

На відміну від методів операційного аналізу, який зосереджений на витратах виробництва та реалізації продукції, метод ланцюжка цінностей розглядає підприємство не тільки з позиції виробничого процесу. Ланцюжки цінностей беруть свій початок від ланцюжка постачальників до реалізації готової продукції по стратегічно важливим видам діяльності підприємства [8].

Конкурентна перевага на ринку виникає на основі надання споживачам продукції, що має цінність за ту ж вартість, або надання продукції рівної цінності, але за меншу вартість [5]. Таким чином, аналіз ланцюжка цінностей насамперед точно визначає, де в цьому ланцюжку може бути збільшена цінність для споживача або знижені витрати.

Загальний підхід до створення ланцюжка цінностей для підприємств легкої промисловості включає три основні кроки [11]:

- 1) виявлення ланцюжка цінності в галузі легкої промисловості;
- 2) встановлення витратоутворюючих чинників, що регулюють кожний з видів економічної діяльності підприємства;
- 3) знаходження стійкої конкурентної переваги та її впровадження.

На першому кроці необхідно дослідити та виявити витрати і доходи для всіх видів економічної діяльності, що створюють цінність. Встановлення ланцюжка цінності дозволяє розбити всю галузь легкої промисловості на окремі види діяльності за такими ознаками:

- 1) в сумарних витратах виробництва витрати на даний вид економічної діяльності складають значну питому вагу;
- 2) витрати на даний вид діяльності відрізняються від інших специфікою поведінки;
- 3) даний конкретний вид діяльності може здійснюватися різними способами (або здійснюється конкурентами в інший спосіб, ніж даним підприємством);

4) даний конкретний вид економічної діяльності має великі потенційні можливості для підприємства.

Другий крок – це встановлення переліку витратоутворюючих чинників. В даному напрямі необхідно виявити як можна більшу кількість чинників. Серед встановлених чинників роблять градацію за ступенем важливості. Цікавим є те, що рейтинг ступеня важливості витратоутворюючих чинників може змінюватися з часом.

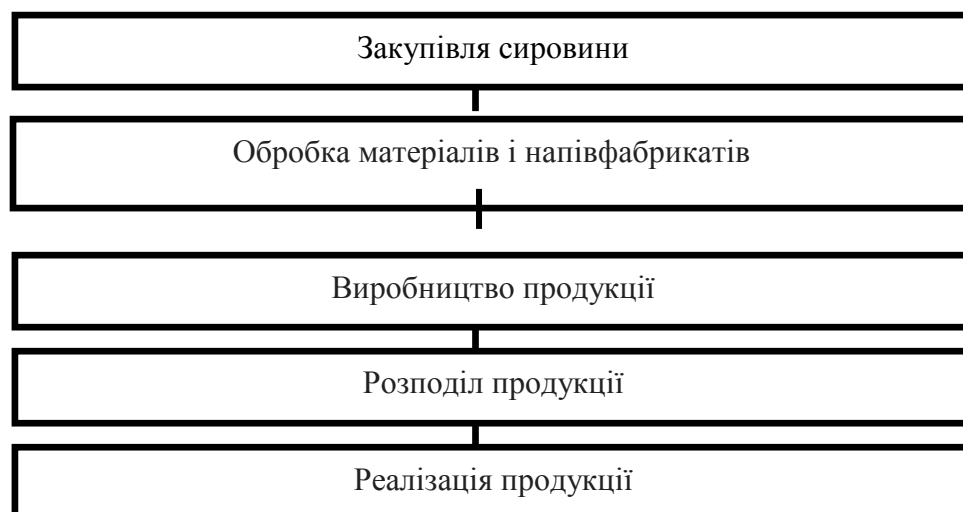
На третьому кроці створюють конкурентну перевагу над іншими підприємствами, що працюють в даній галузі. В цьому випадку використовують два шляхи. Перший полягає в кращому, ніж у конкурентів, управлінні витратоутворюючими чинниками. Це можливо зробити за рахунок:

- зниження витрат на конкретний вид діяльності при підтримці незмінної величини доходів від цього виду діяльності (традиційний підхід, що заснований на застосуванні облікового інструментарію для контролю за витратами і пошуку резервів зменшення витрат);
- збільшення доходів при підтримці незмінної величини витрат (паралельно з традиційними прийомами за контролем відхилення по витратах часто застосовуються прийоми маркетингу по популяризації продукції тощо);
- змішаний підхід, що полягає в одночасному збільшенні доходів та зменшенні витрат від конкретного виду діяльності (можливий, перш за все, при зміні технології);
- зменшення активів, що використовуються в даному конкретному виді діяльності при незмінному рівні витрат і доходів (можливо при підвищенні якості використання активів). У випадку неодержання бажаного результату від управління витратоутворюючими чинниками використовують шлях перебудови ланцюжка цінностей. Другий шлях – вироблення продукції, яка має ту саму ціну, але є більш цінною для покупців.

Концепція ланцюжка цінностей може бути протиставлена традиційним підходам, які зазвичай використовуються в поточному управлінні витратами. Зі стратегічної точки зору концепція виділяє такі напрями підвищення прибутку:

- зв'язок з постачальниками;
- зв'язок зі споживачами;
- технологічні зв'язки всередині ланцюжка цінностей;
- технологічні зв'язки всередині підприємства [3].

Так, можна уявити, що кожне підприємство легкої промисловості (або група таких підприємств), складає ланцюжок цінностей (рис. 1).



Джерело: адаптовано авторами за [11].

Рис. 1. Ланцюжок цінностей для основної діяльності підприємств легкої промисловості

Економічну цінність, яка створюється на кожній стадії ланцюжка, можна висловити в цифрах, визначивши витрати і доходи для кожного виду стратегічно важливої для підприємства продукції.

В операційному аналізі вивчення витрат починається з моменту закупівлі сировини і матеріалів [7]. Однак, при цьому оцінка зав'язків з різними постачальниками не враховується. Завершення операційного аналізу в момент реалізації не дає можливості використовувати зв'язків з замовниками підприємства. І тільки розгляд всього ланцюжка цінностей дозволяє визначити, яку частку в загальних витратах споживача складають витрати розглянутого підприємства. Аналіз ланцюжка цінностей надає можливість обґрунтувати доцільність збільшення витрат при здійсненні будь-якого виду економічної діяльності, знижуючи загальні витрати підприємства на випуск продукції.

Що стосується ланцюжка цінностей підрозділів усередині підприємства, то тут необхідно враховувати технологічні зв'язки всередині цієї структури, тому окремі види діяльності по створенню вартості всередині підприємства взаємозалежні, графік підприємства по створенню і просуванню продукції (один з видів діяльності зі створення вартості) значно впливає на використання виробничих потужностей (інший вид економічної діяльності) [10]. Ці види діяльності повинні бути скоординовані (рис. 2).

Стадії створення затрат



Рис. 2. Розвиток конкурентної переваги через зв'язки між ланцюжками цінностей підрозділів усередині підприємства

Операційний аналіз підкреслює важливість зниження витрат між блоками. Аналіз ланцюжка цінностей надає можливість, свідомо збільшуючи витрати в ході одного виду економічної діяльності, що створює витрати, забезпечити зниження загальної вартості [12].

Конкурентна перевага не може бути дослідженою на рівні галузі в цілому. Вихідна точка для аналізу – це визначення витрат, доходів і величини активів для кожного виду економічної діяльності, що створює вартість. Саме за допомогою цих видів економічної діяльності підприємства легкої промисловості виробляють продукцію, що має цінність для покупця. Економічні види діяльності можуть бути виділені, якщо:

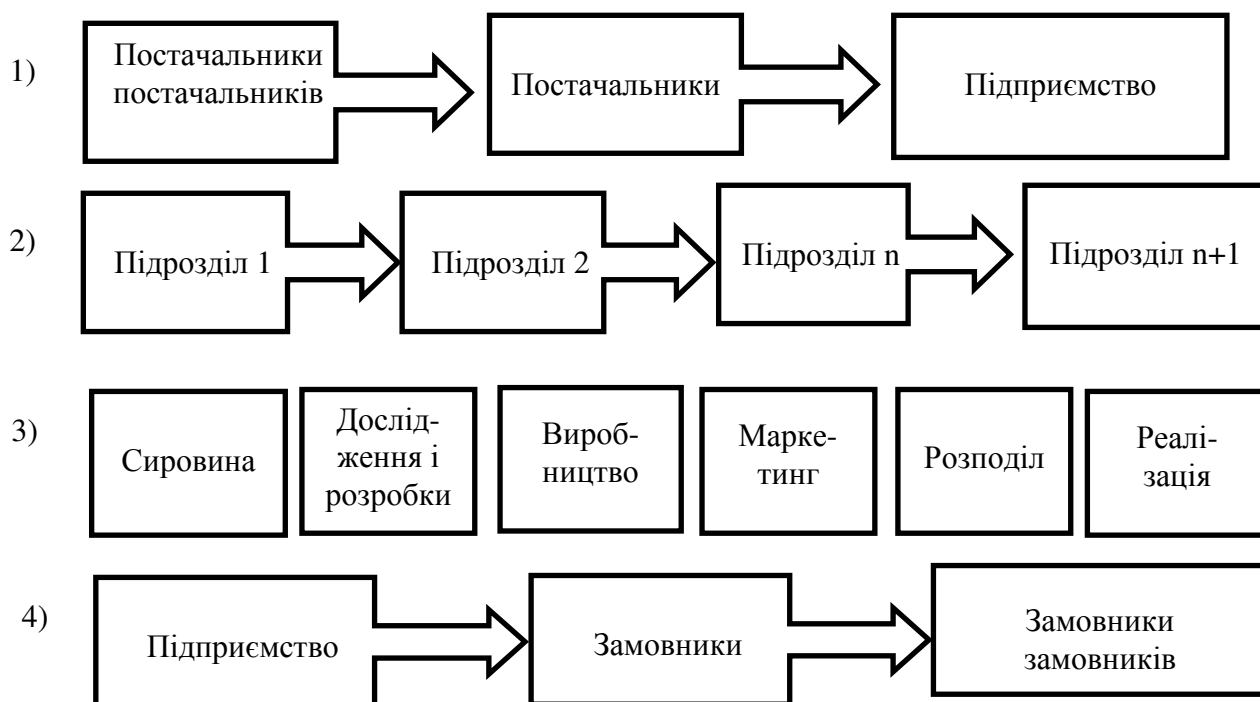
- вони представляють суттєвий відсоток у витратах;
- поведінка витрат даного виду діяльності (або даних чинників зміни витрат) відрізняється від інших видів діяльності;
- вони здійснюються конкуруючими компаніями різними способами [1].

Для проміжних видів діяльності, що створюють цінність, доходи визначаються шляхом зіставлення внутрішніх цін на продукцію з цінами на конкурентному ринку.

Для стратегічного аналізу обсяг зазвичай не є найбільш істотним чинником, який пояснює поведінку витрат. При встановленні витратоутворюючих чинників досліджуються насамперед структурні і функціональні чинники витрат [9]. Концепція чинників зміни витрат є засобом для розуміння витрат для кожного виду економічної діяльності в ланцюжку цінностей. Не всі стратегічно визначальні чинники є однаково важливими в будь-який

момент часу. Для кожного чинника зміни витрат існує конкретна система розподілу витрат, яку обрало підприємство.

Вважається, що застосування ланцюжка цінності дає можливість підприємству отримати чотири основні напрями для збільшення прибутку. На рис. 3 першим напрямом збільшення прибутку підприємства зазначений зв'язок з постачальниками. Другий напрям – це дослідження та управління зв'язками між ланцюжками цінностей окремих підрозділів в межах одного підприємства. Третій напрям являє собою технологічні зв'язки в межах ланцюжка цінностей одного підприємства (підрозділу, центра відповідальності). Четвертий напрям розглядає зв'язки зі споживачами (замовниками, покупцями) [11].



Джерело: адаптовано авторами за [11].

Рис. 3. Напрями для збільшення прибутку у випадку застосування технології ланцюжка цінностей

Підприємству важливо управляти чинниками зміни витрат краще, ніж це роблять його конкуренти. Для цього слід систематично аналізувати витрати, доходи і активи за кожним напрямом діяльності, відповідаючи на питання, чи можна знизити витрати цього виду діяльності, підтримуючи цінність (доходи) постійними; чи можна збільшувати цінність продукції на цій стадії, підтримуючи постійний рівень витрат; чи можна зменшити активи в цьому виді діяльності, підтримуючи постійний рівень доходів? Ефективним шляхом для досягнення переваги на базі диференціації та собівартості є порівняння ланцюжка цінностей підприємства з ланцюжками цінностей підприємств-конкурентів [13]. Все це дозволяє відповісти на питання, чи може підприємство просуватися швидше, ніж його конкуренти. Вирішальну роль для отримання і збереження стійкої переваги в конкуренції відіграє постійний аналіз витрат конкурентів для прийняття відповідних стратегічних рішень.

Докладання зусиль на управління згідно з існуючим ланцюжком цінностей не завжди достатньо для утримання конкурентної переваги, оскільки конкуренти можуть провести реконфігурацію свого ланцюжка цінностей. Тому в арсеналі стратегічного управління витратами менеджери повинні періодично переглядати конфігурацію ланцюжка цінностей, щоб не упустити свою конкурентну перевагу.

Розглянемо приклад стратегічного аналізу витрат із застосуванням ланцюжка цінностей. Для цього скористаємося даними одного з підприємств легкої промисловості України. У виборі сегментів ринку підприємство орієнтувалося на виробників споживчих товарів. Цей ринок зменшувався щороку в обсязі продажів на 3%. Одночасно підприємство виробляло спеціалізований одяг. Ринок подібного одягу інтенсивно зростає (на 10% на рік і більше). Але підприємство мало застаріле технологічне обладнання і для розширення частки ринку в цьому швидко зростаючому сегменті були потрібні значні капіталовкладення, переважно для придбання нового обладнання. Традиційний аналіз показав, що період окупності додаткових витрат складе не менше 10 років.

Інформація, представлена у вигляді ланцюжка цінностей, дає інший погляд на маркетингові та інвестиційні варіанти розвитку для цього підприємства. Ланцюжок цінностей представлено вище на рис. 2. Оскільки ми маємо справу з двома сегментами ринку, розподілимо витрати і доходи відповідно до видів діяльності та сегментів ринку. Результати представлені в табл. 1.

Таблиця 1

**Рентабельність активів в розрахунку на одиницю продукції
 (при повному використанні потужностей)**

Ланцюжки цінностей	Споживчий сегмент			Спеціалізований сегмент		
	Прибуток	Активи	Рентабельність	Прибуток	Активи	Рентабельність активів
Закупівля сировини	1728	1800	96%	5768	1800	320%
Обробка матеріалів і напівфабрикатів	1296	5400	24%	3456	2890	120%
Виробництво продукції	268	830	32%	1124	830	135%
Розподіл продукції	28	190	15%	28	190	15%
Реалізація продукції	59	2800	2%	59	2800	2%
Сума	3379	11020	31%	10435	8510	123%

Підхід, заснований на ланцюжку цінностей, дозволяє розрахувати структуру впливу активів на сумарний прибуток (табл. 2).

Таблиця 2

Формування прибутку в ланцюжку цінностей

Споживчий сегмент			Ланцюжки цінностей	Спеціалізований сегмент		
Прибуток	% від сумарного прибутку	Рентабельність активів		Прибуток	% від сумарного прибутку	Рентабельність активів
1728	51%	96%	Закупівля сировини	5768	55,3%	320%
1296	38%	24%	Обробка матеріалів і напівфабрикатів	3456	33,0%	120%
268	8%	32%	Виробництво продукції	1124	10,8%	135%
28	1%	15%	Розподіл продукції	28	0,3%	15%
59	2%	2%	Реалізація продукції	59	0,6%	2%
3379	100%	31%	Сума	10435	100%	123%

У спеціалізованому секторі сильний тиск чинить покупець (реалізація), оскільки диктат покупця утримує ціну за одиницю продукції на низькому рівні. Тим самим підприємство виконує більший обсяг робіт з використанням більш дорогих активів і при низькій продажній ціні.

У споживчому секторі більший тиск чинять постачальники.

В цілому спеціалізований сегмент виглядає привабливіше. Про це свідчить і більш висока рентабельність активів. Стратегічне управління витратами зазначеного підприємства призводить до висновку про доцільність додаткових інвестицій, що, до речі, може знизити тиск покупців.

З сумарного прибутку споживчого сегмента в розмірі 3379 тис. грн безпосередньо на виробництво продукції припадає 268 тис. грн, або 8%. У спеціалізованому сегменті сума отриманого прибутку вище – 10435 тис. грн, а на виробництво припадає безпосередньо 124 тис. грн, або 10,8%. Робити висновки потрібно також в залежності від ступеня розширення ринку (рис. 4).

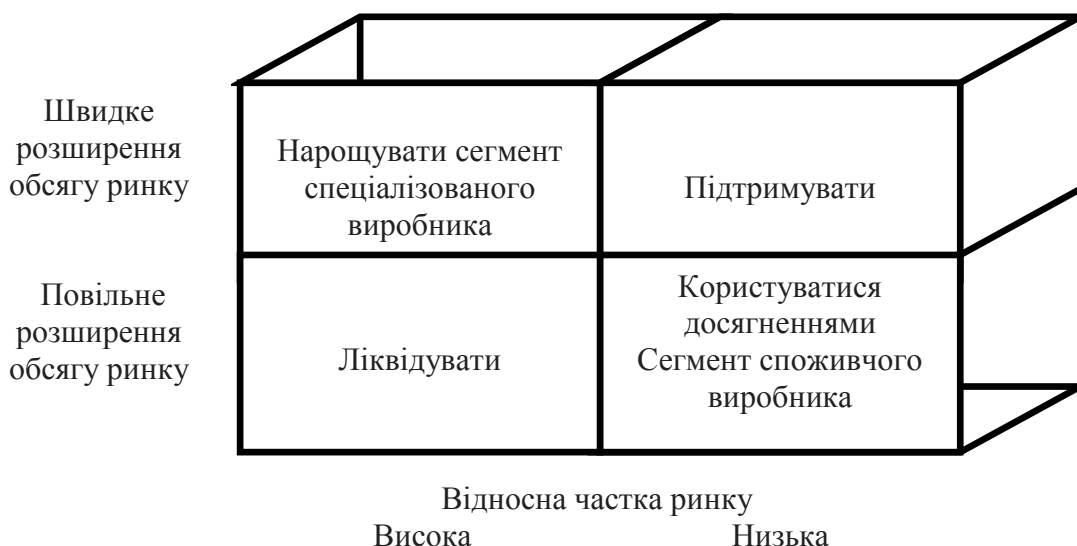


Рис. 4. Матриця співвідношення розширення обсягу ринку до частки ринку

Висновки та перспективи подальших досліджень. На процес управління витратами впливає різне стратегічне позиціонування підприємства: різні підприємства дотримуються різних стратегічних напрямів і тому контроль за рівнем витрат повинен відповідати вимогам конкретної стратегії.

В цілому можна зробити висновок, що аналіз ланцюжка цінностей – це перший критичний крок до розуміння того, якою є позиція підприємства в галузі легкої промисловості. Технологія аналізу ланцюжка цінностей має зайняти провідне місце в стратегічному управлінні витратами підприємств легкої промисловості, оскільки це дозволить визначити центр докладання зусиль для більш ефективного управління витратами, активами і доходами.

References

1. Kotler, F. (2007). *Osnovy marketinga: Kratkii kurs* [Basics of Marketing: Short Course]. Translation from English. Moscow: Viliams. 656 p. [in Russian].
2. Krevens, D.V. (2003). *Strategicheskii marketing* [Strategic marketing]. Translation from English.

Література

1. Котлер Ф. Основы маркетинга: Краткий курс / пер с англ. – М.: Вильямс, 2007. – 656 с.
2. Кревенс Д. В. Стратегический маркетинг / Д. В. Кревенс; пер. с англ. –

- Moscow: Viliams. 576 p. [in Russian].
3. Knorring, V.I. (2007). Teoriia, praktika i iskusstvo upravleniia [Theory, practice and art of management]. Moscow: Norma. 544 p. [in Russian].
4. Gryshchenko, I.M. et al. (2015). Lehka promyslovist Ukrainy: realii ta perspektyvy rozvytku. Ekspertno-analitychna dopovid [Light industry of Ukraine: realities and prospects of development. Expert-analytical report]. Kyiv: KNUTD. 82 p. [in Ukrainian].
5. Orlov, O.O., Riasnykh, Ye.H., Rudnichenko, Ye.M. (2010). Upravlinnia nakladnyimi ztratamy v systemi formuvannia finansovykh rezultativ promyslovykh pidpryemstv: monohrafiia [Management of overhead costs in the system of formation of financial results of industrial enterprises: a monograph]. Eds. O.O. Orlova. Khmelnytskyi: KhNU. 223 p. [in Ukrainian].
6. Porter, M. (2005). Konkurentnoe preimushchestvo: kak dostich vysokogo rezultata i obespechit ego ustoichivost [Competitive advantage: how to achieve a high result and ensure its stability]. Translation from English. Moscow: Alpina Biznes Buks. 715 p. [in Russian].
7. Kozachenko, H.V., Pohorielov, Yu.S., Khlaponov, L.Yu. et al. (2007). Upravlinnia ztratamy pidpryemstva: monohrafiia [Cost Management: Monograph]. – K.: Libra, 2007. – 320 s. [in Ukrainian].
8. Chandler, A. (2008). Strategiia i struktura: razdely s istorii promyshlennogo proizvodstva [Strategy and structure: sections from the history of industrial production]. Moscow: Progress. 511 p. [in Russian].
9. Cherep, A.V. (2005). Mozhlyvosti zastosuvannia novykh orhanizatsiinykh struktur upravlinnia z metoiu znyzhennia sobivartosti produktsii [Possibilities of applying new organizational management structures to reduce the cost of production]. Visnyk Nats. akad. derzh. upr-nia pry Prezydentovi Ukrainy – Bulletin of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine, No 2, Pp. 208–215 [in Ukrainian].
10. Chumachenko, M.H., Bielousova, I.P. (2008). Diskusiini problemy obliku vytrat i kalkuliuvannia sobivartosti produktsii [Discussion problems of cost accounting and costing of products]. Bukhhalterskyi oblik i audyt – Accounting and auditing, No 10, Pp. 3–7 [in Ukrainian].
11. Shaikan, A.V. (2009). Tekhnolohiia «Lantsiuh tsinnnostei» i bukhhalterski oblik z metoiu stratehichnoho upravlinnia promyslovym
- М.: Вильямс, 2003. – 576 с.
3. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления / В. И. Кнорринг. – М.: Норма, 2007. – 544 с.
4. Легка промисловість України: реалії та перспективи розвитку. Експертно-аналітична доповідь / Колектив авторів під наук. ред. д.е.н., професора, членкор. НАПН України І. М. Грищенко. – К.: КНУТД, 2015. – 82 с.
5. Орлов О. О. Управління накладними затратами в системі формування фінансових результатів промислових підприємств: монографія / О. О. Орлов, Є. Г. Рясних, Є. М. Рудніченко; за ред. О. О. Орлова. – Хмельницький: ХНУ, 2010. – 223 с.
6. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
7. Управління затратами підприємства: монографія / Г. В. Козаченко, Ю. С. Погорелов, Л. Ю. Хлапюнов та ін. – К.: Лібра, 2007. – 320 с.
8. Чандлер А. Стратегия и структура: разделы с истории промышленного производства / А. Чандлер. – М.: Прогресс, 2008. – 511 с.
9. Череп А. В. Можливості застосування нових організаційних структур управління з метою зниження собівартості продукції / А. В. Череп // Вісник Нац. акад. держ. упр-ня при Президентові України. – 2005. – № 2. – С. 208–215.
10. Чумаченко М. Г. Дискусійні проблеми обліку витрат і калькулювання собівартості продукції / М. Г. Чумаченко, І. П. Белоусова // Бухгалтерський облік і аудит. – 2008. – № 10. – С. 3–7.
11. Шайкан А. В. Технологія «Ланцюг цінностей» і бухгалтерський облік з метою стратегічного управління

- pidpriemstvom [Technology "Chain of Values" and accounting for the strategic management of an industrial enterprise]. Zbirnyk naukovykh prats ChDTU. Serii: Ekonomichni nauky – Collection of scientific works of the ChTTU. Series: Economic Sciences, No 22, Pp. 88–94 [in Ukrainian].
12. Shank, Dzh.K., Govindaradzhn, V. (1999). Strategicheskoe upravlenie zatratami [Strategic cost management]. Translation from English E.P. Bugaeva. St. Petersburg: ZAO "Biznes Mikro". 288 p. [in Russian].
13. Schendel, D.E., Hatter, K.J. (1972). Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline. Academy of Management Proceeding, August 1972.
- промисловим підприємством / А. В. Шайкан // Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки. – 2009. – № 22. – С. 88–94.
12. Шанк Дж.К. Стратегическое управление затратами / Джон К. Шанк, Виджей Говиндараджан; пер. с англ. Е. П. Бугаева. – СПб.: ЗАО «Бизнес Микро», 1999. – 288 с.
13. Schendel D. E. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline / D. E. Schendel, K. J. Hatter. – Academy of Management Proceeding, August 1972.