

для аналізу універсальним математичним апаратом, що не залежить від конкретної природи об'єкта дослідження. Проведені нами дослідження дають змогу цілісно описати широке коло фактів, здійснити їх детальний кількісний аналіз, спрогнозувати, як поведе себе об'єкт в різних умовах.

Запропонована модель забезпечує можливість визначення доцільності реалізації диверсифікації та оперативного прийняття рішень стосовно конкретної стратегії диверсифікації на підприємстві. У подальших дослідженнях варто звернути увагу на розширення моделі прийняття рішення про диверсифікацію діяльності підприємства, включаючи додаткові фактори.

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: Пер.с англ.; Под ред. Ю. Н. Каптуревско-го. СПб, 1999. 2. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учеб. пособие. М., 1999. 3. Коринько М. Д. Аналіз і формування організаційних структур при диверсифікації // Актуальні проблеми економіки. 2004. №5 (35). С. 161–173. 4. Лиувиль Ж. Стратегия предприятия и рентабельность // Проблемы теории и практики управления. 1993. №3. С. 58–61. 5. Миньковская М. В. Диверсификация производства: теоретические и практические аспекты // Вестн. ДонГТУ. 2000. №19. С. 150. 6. Наливайко А. П. Теория стратегії підприємства: Моногр., К., 2001. 7. Радева М. Н. Стратегическое направление развития организации на основе диверсификации. Экономика и управление. 2003. №5–6. С. 34–38. 8. Рогер М. Кунц. Стратегия диверсификации и успех предприятия // Проблемы теории и практики управления. 1994. №1. С. 96–100. 9. Стратегический менеджмент / Под ред. Петрова А. Н. СПб., 2005. 10. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Навч. посіб. К., 2004.

УДК 655.1/3:65

**З. В. Григорова**

*Видавничо-поліграфічний інститут НТУУ «КПІ»*

### **СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПОЛІГРАФІЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

*У роботі розглядаються можливості залучення факторів зовнішнього середовища підприємства до процесу управління витратами.*

*In work the possibilities of inclusion of factors of external environment of enterprise into the process of management of costs are considered.*

Розвиток в Україні ринкових відносин, загострення конкурентної боротьби на ринку товарів і послуг сприяють посиленню уваги суб'єктів господарської діяльності до підвищення рівня ефективності їх функціонування. Загальна методологія визначення ефективності діяльності підприємства може бути формалізована за допомогою наступної моделі:

*Ефективність = результат / витрати.*

Таким чином, зростання ефективності господарювання можна досягти або за рахунок поліпшення результату (показників виготовленої чи реалізованої продукції, прибутку), або зниження рівня витрат, що дали змогу отримати ці результати. Отже, управління витратами є одним з визначальних чинників підвищення ефективності господарської діяльності підприємств.

Питанню управління витратами і вивченню напрямів їх скорочення присвячено достатню кількість публікацій [1–4]. Однак основна увага авторами приділяється пошуку резервів зниження витрат у внутрішньому середовищі підприємства, а вплив зовнішніх чинників часто залишається поза увагою, що й зумовлює необхідність і актуальність досліджень у цьому напрямі.

Основною метою нашого дослідження є визначення основних напрямів удосконалення управління витратами поліграфічних підприємств з урахуванням чинників зовнішнього середовища.

Зниження витрат підприємства за рахунок внутрішніх чинників може здійснюватися в наступних напрямках: *продуктовий* (зміна обсягів виробництва, структури продукції, конструкції і технічних характеристик виробів); *ресурсний* (зростання фондівіддачі, обіговості оборотних активів, продуктивності праці); *організаційний* (зміни в організації виробництва, удосконалення управління підприємством та його структурними підрозділами, скорочення витрат на адміністрування й інші фактори, що підвищують рівень організації виробництва); *технологічний* (впровадження інноваційної техніки і технології, автоматизація процесів виробництва й управління тощо). Але, незважаючи на численні теоретичні розробки та практичні рекомендації, згідно зі статистичними даними понад 40 відсотків промислових підприємств України є збитковими.

При виникненні кризових явищ більшість підприємств використовує агресивну політику скорочення витрат (*cost cleaning*), яка здатна забезпечити швидкий ефект. За умов застосування даного методу вдаються до скорочення витрат на оплату праці (яке, як правило, пов'язане зі звільненням працівників), реалізації активів, що не використовуються у господарській діяльності, скорочення фінансування соціальних проектів. Але постійне використання даного методу управління витратами не доцільне, адже подальший розвиток підприємства в умовах обмеженості ресурсів є ускладненим.

Для виявлення напрямів скорочення витрат підприємством може бути застосована і концепція доданої вартості, згідно з якою витрати діляться на такі, що створюють цінність (і отже, їх наявність виправдана) і ті, що не створюють її. Останні розглядаються як найперспективніші щодо зниження витрат. Для їх скорочення підприємство може вдаватися до передачі виконання непрофільних, допоміжних функцій іншій організації (аутсорсинг). Найчастіше об'єктами аутсорсингу є інформаційні технології, бухгалтерський облік, служба безпеки і деякі інші. Використання аутсорсингу дозволяє скоротити витрати на виконання цих функцій, утримання додаткового штату працівників тощо.

Більшість методів управління витратами, що використовуються підприємствами, зосереджують увагу керівництва на внутрішніх резервах їх зниження, але сучасні умови господарювання зумовлюють зміщення акцентів у зовнішнє середовище організації.

Підприємства є відкритими системами, і безпосередній вплив на них мають чинники зовнішнього оточення. Вплив факторів зовнішнього середовища на процес управління витратами розглядається в рамках концепції страте-

гічного управління, згідно з якою витрати потребують детальнішого дослідження, у тому числі і за межами підприємства. Таке вчення М. Портер назвав ланцюжком цінностей, який являє собою узгоджений набір видів діяльності, що створюють цінність, починаючи з початкових джерел сировини для постачальників даного підприємства аж до готової продукції, доставленої кінцевому користувачеві, включаючи обслуговування споживача (рис. 1).



Рис. 1. Ланцюжок цінностей за М. Портером

Концепція ланцюжків цінності докорінно відрізняється від концепції доданої вартості, яка зосереджує увагу на процесах, що відбуваються в середині організації. Вона розглядає процес додавання вартості, починаючи від виплат постачальникам і кінчаючи отриманням коштів від покупців. З точки зору стратегічного управління витратами концепція доданої вартості має два суттєві недоліки: починається дуже пізно і закінчується надто рано. Початок аналізу витрат з моменту закупівлі не дає можливості використовувати в своїх інтересах зв'язки з постачальниками та умови їх роботи. Суттєву перевагу підприємство може отримати шляхом удосконалення роботи з постачальниками й одержання певних переваг по витратах. Для цього воно повинно: здійснити перехід на оптові закупівлі; укласти додаткові угоди щодо надання спеціальних знижок і встановлення спеціальних цін; проводити узгодження графіка поставки, що дозволить скоротити логістичні і складські витрати як підприємства, так і постачальника, тощо. З другого боку, підприємство може значно поліпшити свої конкурентні позиції, якщо зміцнить співпрацю з посередниками. Тут можливими варіантами дій можуть бути встановлення фіксованого рівня торгових націнок на продукцію; зменшення логістичних і складських витрат за рахунок скорочення ланковості товароруку, реалізації транзитом; забезпечення сервісного обслуговування тощо. Концепція ланцюжків цінностей ґрунтується на необхідності виходу за межі фірми для ефективного управління її витратами і переносить акцент в аналізі витрат на процеси, що відбуваються за межами організації.

Більшість ланцюжків цінностей є типовими, але можуть різнитися залежно від галузі та специфіки підприємства. На рис.2 подано укрупнений ланцюжок цінностей для поліграфічних підприємств.

При виготовленні друкованої продукції поліграфічні підприємства використовують продукти целюлозно-паперової (папір, картон), хімічної (фарби, клей, палітурні матеріали), текстильної (марля, нитки), машинобудівної (поліграфічне обладнання) та інших галузей промисловості. Процес виготовлення фарб, клеїв і палітурних матеріалів відрізняється значною варіативністю, тому його включення до ланцюжка цінностей суттєво ускладнює процес дослідження. Оскільки

в складі поліграфічної продукції значну частку займають матеріальні витрати (саме на папір), а також враховуючи, що поліграфічне виробництво є фондомістким, було прийнято рішення зосередитися на найсуттєвіших чинниках.

Додрукарські процеси з підготовки авторського оригіналу до видання виконують видавництва. Якщо йдеться про невидавничу продукцію (реклама, пакування тощо), то дизайн, верстка, сканування ілюстрацій, кольороподіл, виготовлення друкарських форм здійснюються в спеціальних дизайнерських центрах, репроцентрах, які надають послуги з переробки текстової й ілюстраційної інформації та виготовлення фотоформ.

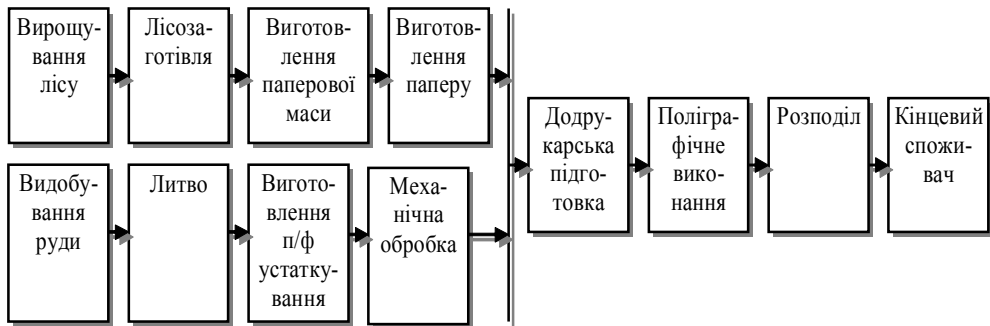


Рис. 2. Ланцюжок цінностей для поліграфічної галузі

Протягом останніх років у поліграфічній галузі спостерігається сповільнення темпів створення нових підприємств. Ринок поліграфічних послуг є насиченим і характеризується високим рівнем конкуренції. Підприємство може витримувати конкуренцію або підтримуючи низькі витрати (лідерство на основі витрат), або пропонуючи перевершуючі конкурентів послуги. Для одержання конкурентних переваг за рахунок розширення номенклатури послуг і скорочення витрат окремі поліграфічні підприємства залучають у сферу своєї діяльності суміжні ланки ланцюжка цінностей: додрукарської підготовки та розповсюдження друкованої продукції. Ряд організацій, крім надання поліграфічних послуг, здійснює видавничу діяльність (ДП «Такі справи», ЗАТ «Віпол» та ін.), що передбачена статутом більшості поліграфічних підприємств (інтеграція назад). Незважаючи на те, що замовники, як правило, приходять з готовими фотоформами, чимало поліграфічних підприємств має можливості надавати послуги з додрукарської підготовки невидавничої продукції. До того ж підприємства галузі реалізують власну видавничу і невидавничу друковану продукцію й товари інших видавництв і друкарень. Значна частина великих поліграфічних підприємств має власні торговельні підрозділи (інтеграція вперед).

За даними Державного реєстру видавців, виробників і розповсюджувачів видавничої продукції, за станом на 16.01.2006 р. 53,6% суб'єктів займається одним видом діяльності, 17,4 — видавничою діяльністю і виготовленням

продукції, 12,6 — видавничою діяльністю і розповсюдженням продукції, 0,7 — виготовленням і розповсюдженням продукції; 15,7 підприємств охоплює повний видавничо-поліграфічний цикл.

Дослідження підприємств, що здійснюють інтеграцію декількох видів діяльності, свідчить про наявність у них певних конкурентних переваг. Інтегрування дозволяє збільшити обсяги випуску і реалізації продукції, розширити частку ринку, поліпшити зацікавленість постачальників і посередників, скоротити тривалість виробничого циклу (за рахунок зменшення витрат часу на укладання договорів, звірку, узгодження) і терміни окупності витрат, підвищити ефективність використання ресурсів, досягти зниження рівня витрат у розрахунку на одиницю продукції внаслідок значного зростання масштабів виробництва та виникнення синергічного ефекту. Поєднання видавничої, поліграфічної і збутової діяльності дає змогу досягти економії коштів за рахунок скорочення адміністративних і трансакційних витрат, що сприяє встановленню нижчих, ніж у конкурентів, цін. Зниженню цін сприяє і відсутність необхідності урахування норми прибутку на кожній ланці (видавництво — поліграфічне підприємство — підприємства сфери обігу). З другого боку, інтегровані структури характеризуються нижчою маневреністю та ефективністю використання ресурсів, вищою питомою вагою амортизаційних відрахувань, що пов'язано з масштабом цих підприємств. Тому при прийнятті рішення щодо диверсифікації необхідно ретельно визначати переваги та недоліки впровадження стратегії інтегрування.

Таким чином, проведене вивчення ланцюжка цінностей для підприємств поліграфічної галузі та дослідження особливостей діяльності інтегрованих підприємств на ринку поліграфічних послуг показало, що одним з можливих напрямів одержання конкурентних переваг і зниження витрат є залучення додаткових видів діяльності шляхом інтеграції вперед або назад, або в обох напрямках одночасно. Подовження ланцюжка цінностей поліграфічних підприємств за рахунок включення ланок, що належать до суміжних з поліграфією галузей (поліграфічне машинобудування, виготовлення паперу, палітурних матеріалів, фарб тощо) не є доцільним, оскільки їх впровадження потребує значних капіталовкладень, що зумовлено суттєвими технологічними відмінностями у виробничому процесі.

1. Козаченко Г. В., Погорелов Ю. С., Хлапьянов Л. Ю., Макухін Г. А. Управління затратами підприємства: Моногр. К., 2007. 2. Савчук В. П. Стратегическое управление издержками [Электронный ресурс] / Консалтинговая компания «Стратегический партнер»: Виртуальная библиотека / статьи – Спосіб доступу: <http://www.s-p.com.ua/biblio/?cat=2&bid=47>. 3. Хотинская Г. И. Концептуальные основы управления затратами [Электронный ресурс] // Менеджмент в России и за рубежом. 2002. №4. Спосіб доступу: [http://financemanager.ru/concept\\_foundations.html](http://financemanager.ru/concept_foundations.html). 4. Шанк Дж., Говиндараджан В. Стратегическое управление затратами: Новые методы увеличения конкурентоспособности. СПб., 1999.