



для матеріального стимулювання у нього недостатньо. Друга ціль – оптимізувати роботу з персоналом, тобто оптимізувати його структуру та чисельність, використовувати лише кваліфікований персонал, мінімізувати втрати робочого часу.

Таким чином, розроблена стратегічна карта для ПАТ "Великобурлуцький сироробний завод", яка є інструментом графічного відображення зв'язків між цілями підприємства в аспекті основних компонент його розвитку, містить сукупність цілей, досягнення яких повинне забезпечити вихід даного суб'єкта господарювання зі стану кризи та недопущення його ліквідації. Побудова стратегічних карт та використання в процесі формування та реалізації стратегії сучасних підходів та інструментів стратегічного управління, зокрема – концепції BSC дозволяє забезпечити комплексність і системність у процесі її розробки.

Наук. керівн. Журавльова І. В.

Література: 1. Каплан Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон . – 2-е изд., испр. и доп. ; пер с англ. – М. : ЗАО "Олимп – Бизнес", 2003. – 320 с. 2. Бойко І. А. Бюджетування та збалансована система показників як інструмент реалізації стратегії [Електронний ресурс] / І. А. Бойко. – Режим доступу : <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1776/1/BUDGETING%20AND%20BALANCED%20SCORECARD.pdf>. – Назва з екрану. 3. Внедрение сбалансированной системы показателей / пер с нем. – 3-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 478 с.

Родманова А. С.

УДК 658.15

Магістр 1 року навчання
фінансового факультету ХНЕУ ім. С. Кузнеця

АДАПТАЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Анотація. Розглянуто процес адаптації концепції стратегічного управління витратами на вітчизняних промислових підприємствах та вибір оптимальної стратегії її реалізації. Досліджено вирішення питань синтезу концепцій управління витратами та їх застосування на сучасних вітчизняних промислових підприємствах.

Аннотация. Рассмотрен процесс адаптации концепции стратегического управления затратами на отечественных промышленных предприятиях и выбор оптимальной стратегии ее реализации. Исследовано решение вопросов синтеза концепций управления затратами и их применения на современных отечественных промышленных предприятиях.

Annotation. The article is devoted to the adaptation process of the strategic cost management concept at domestic industrial enterprises and to the optimal strategy selection of its implementation. The synthesis of the concepts of cost management and their applications to modern domestic industrial enterprises have been researched.

Ключові слова: витрати, концепція стратегічного управління витратами, конкурентоспроможність підприємства, стратегія, конкурентна перевага, вибір стратегії, стратегічне управління витратами.

Концепція стратегічного управління витратами полягає у включенні до сфери управлінсько-го обліку та аналізу витрат детальної інформації про стратегічний розвиток підприємства, галузі й економіки в цілому. Дж. Шанк і В. Говіндараджан [1] вважають, що управління витратами є результатом поєднання трьох напрямів стратегічного менеджменту: аналізу ланцюжка цінностей; аналізу стратегічного позиціонування; аналізу й управління функціями витрат. Таким чином, стратегічне управління витратами оперує поняттям витрат повного життєвого циклу товарів чи послуг, що дає змогу менеджерам визначити методи зменшення цих витрат та отримати конкурентні переваги для підприємства. Однак виявити конкурентну перевагу буває простіше, ніж її втримати. У процесі стратегічного управління витратами на виробництво і реалізацію продукції перед



менеджментом постає завдання вибору ефективних інструментів, які мають задовольняти низку вимог, зокрема:

- дозволяти чітко й однозначно контролювати всі актуальні параметри внутрішнього середовища;
- враховувати вплив зовнішнього середовища на виробничі процеси;
- враховувати часовий чинник;
- забезпечувати узгодженість дій усіх працівників підприємства у реалізації стратегії;
- ґрунтуватися на показниках, що можуть бути вимірювані.

Інформація про прогнозований рівень витрат за видами продукції та видами діяльності підприємства є вихідною для оцінки стратегічних альтернатив. Стратегії, які не є обґрунтованими за витратами порівняно з передбачуваним доходом, не призведуть до необхідної віддачі (прибутковості) і не можуть вважатися прийнятними.

Хоч наукове обґрунтування концептуальних засад управління витратами розпочато ще у ХХ ст. у роботах В. Говіндараджана, К. Друрі, Р. Купера, Р. Каплана, Р. Коуза, М. Портера, О. Уільямсона, Дж. Шанка та інших зарубіжних вчених, і сьогодні ця проблема залишається надзвичайно актуальною і дискусійною. Так, питанням дослідження сучасних концепцій управління витратами промислових підприємств присвятили свої праці Гришко Н. В., Заруднев А. І., Козаченко Г. В., Лапигін Ю. Н., Лебедев В. Г., Партин Г. О., Пилипенко А. А., Погорелов Ю. С., Харламова Т. Н., Хотинська Г. І., Череп А. В. та ін. Зазначені вчені у своїх роботах висвітлюють сутність та основні складові базових концепцій управління витратами.

Сьогодні недостатньо розробленими залишаються питання синтезу концепцій управління витратами та її застосування на сучасних вітчизняних промислових підприємствах. Метою цієї роботи є адаптація концепції стратегічного управління витратами на вітчизняних промислових підприємствах та вибір оптимальної стратегії її реалізації.

Концепція стратегічного управління витратами спрямована на забезпечення конкурентних переваг підприємства на ринку порівняно з конкурентами. Але хоча за допомогою стратегічного управління витратами можна досягти скорочення витрат, цього не варто робити за рахунок зниження ступеня задоволення споживачів. В ідеалі потрібно прагнути до вибору таких варіантів дій, за яких зменшення розподілу витрат сприяє зростанню ступеня корисності. Така концепція, на думку автора, може бути досить ефективною на вітчизняних підприємствах, оскільки поєднує декілька напрямів аналізу та враховує стратегію розвитку підприємства на довгостроковий період.

У стратегічному управлінні витратами роль аналізу витрат може сильно змінюватися залежно від того, який шлях конкурентної боротьби обирається підприємством. Тобто підходи до управління витратами промислового підприємства відрізняються залежно від його стратегічного позиціонування. Згідно з теорією М. Портера [2, с. 76], для того, щоб успішно подолати конкуренцію та досягти стратегічних результатів, підприємство має дотримуватися одного з трьох варіантів формування конкурентної переваги на ринку:

- підтримувати низькі витрати (стратегія лідерства на основі витрат);
- виготовляти продукцію, кращу за якість, ніж продукція конкурентів, і, бажано, з унікальними властивостями (стратегія лідерства за диференціацією продукції);
- концентрувати діяльність на специфічному сегменті ринку, зокрема на специфічному асортименті продукції (послуг), певній категорії споживачів тощо (стратегія лідерства у вузькій специфічній сфері діяльності).

У рамках стратегічного управління витратами промислового підприємства більшість науковців [1; 3 – 7] дотримуються двох способів розвитку стійкої конкурентної переваги: перший спосіб – лідерство за витратами; другий спосіб – диференціація продукції. В той же час нами все ж таки пропонується розглядати і третій варіант – лідерство у вузькій сфері діяльності. Відмінні риси цих основних конкурентних стратегій детально розглянуті автором у таблиці.

Таблиця

Відмінні риси основних конкурентних стратегій

Конкурентні стратегії			
1	2		
Акцент стратегії	Лідерство за витратами	Диференціація	Лідерство у вузькій сфері діяльності
Стратегічна ціль	Орієнтація на весь ринок	Орієнтація на весь ринок	Вузька ринкова ніша, де покупці віддають перевагу потребам, що відрізняються від потреб решти учасників ринку
Основна конкурентна перевага	Витрати виробництва нижчі, ніж у конкурентів	Здатність пропонувати покупцям щось краще або унікальніше від конкурентів	Більш низькі витрати в ніші або властивість запропонувати сегменту покупців щось особливе, що відповідає саме їх вимогам і смакам
Асортиментний набір	Прийнятна якість і обмежений вибір	Широка варіація видів продукції з відмінними характеристиками	Особливий для потреб обраного цільового сегмента

1	2		
Виробництво	По можливості низькі витрати (пошук шляхів зниження витрат) у поєднанні з високою якістю	Пошук шляхів зі створення цінностей для покупців: прагнення до створення високоякісної продукції, інновації в диференційованих продуктах	Виробництво продукції, що відповідає обраній ніші ринку
Маркетинг	Низька ціна. Виділення тих характеристик продукції, що ведуть до зменшення витрат	Більш висока ціна та інновації – створення таких якостей продукції, за які покупець буде платити вищу ціну, яка покриває і додаткові витрати	Ув'язка унікальних можливостей продукції із задоволенням специфічних потреб покупця
Підтримка стратегії	Розумні ціни	Створення різних характеристик, за що будуть платити, концентрація на кількох відмінних рисах та створення іміджу продукції	Підтримка рівня обслуговування ніші вище, ніж у конкурентів, збереження іміджу підприємства за рахунок мінімізації зусиль на освоєння іншого сегмента чи розширення присутності на ринку

Компанія є успішною, якщо їй вдається запровадити й ефективно застосовувати одну з цих стратегій. Але стратегія диференціації витікає із зовнішньої конкурентної переваги, а стратегія лідерства за витратами ґрунтується на внутрішній перевазі, тому ґрунтується на організаційному й виробничому потенціалі промислового підприємства [5, с. 139]. Таким чином, визнаючи, що одна зі стратегій домінує, компанія зазвичай застосовує водночас дві або більше стратегій. Наприклад, компанія може застосовувати комбінований підхід: диференціацію продукції з одночасним зниженням витрат. Стратегія, що передбачає лідерство у вузькій сфері діяльності, передбачає діяльність підприємства для окремого сегмента споживачів, тому витрати тут не грають таку головну роль, як при стратегії лідерства щодо витрат або стратегії диференціації, оскільки самі покупці цього сегмента готові платити більше саме за ту продукцію або послуги, які мають характеристики, що повністю задовольняють потреби таких споживачів.

Така стратегія означає вибір ринкової ніші, де конкуренція є слабкою або фірма має суттєві конкурентні переваги за рахунок технологій чи інших форм диференціації. Компанія досягає конкурентної переваги за рахунок низьких витрат чи диференціації (або одразу обох) у вузькій сфері [8, с. 240]. Суттєвим недоліком такої стратегії є те, що обрана компанією ринкова ніша може зникнути внаслідок технологічних змін у галузі або зміни смаків споживачів.

Стратегія лідерства щодо витрат – стратегія, що дає фірмі змогу отримати конкурентні переваги шляхом виготовлення якісної продукції зі значно меншими витратами. Лідерство у витратах зазвичай досягають завдяки високій продуктивності в процесі виробництва, нижчим адміністративним витратам і витратам на збут. Низькі витрати дозволяють компанії встановлювати нижчі ціни й збільшувати свою частину ринку. Лідерство за витратами може бути досягнуте за допомогою таких підходів: економії за рахунок обсягів виробництва (прискорення оборотності товарних запасів); використання досвіду управління собівартістю, закупівельною вартістю товарів у вигляді побудови емпіричних залежностей витрат від різних чинників бізнесу; контролю витрат; оптимізації витрат у таких напрямках, як дослідження і розробки, обслуговування покупців, реклама і просування товарів.

Потенційним недоліком цієї стратегії є тенденція зниження витрат шляхом виключення або послаблення характеристик, що забезпечують попит на продукцію. Крім того, продукт із низькими витратами залишається конкурентоспроможним доти, доки споживачі переконані, що він еквівалентний продукту з вищою ціною.

Головним у процесі застосування стратегії низької собівартості є досягнення відносно нижчого рівня витрат на продукцію порівняно з конкурентами. Лідерство щодо витрат досягається за рахунок: економії на масштабах виробництва; посиленого контролю витрат; кривої досвіду тощо. Прикладами компаній, які застосовують стратегію лідерства за витратами, є: *Texas Instruments* (побутова електроніка), *Emerson Electric* (електродвигуни), *Hyundai* (автомобільна промисловість), *Commodore* (офісне устаткування).

Стратегія диференціації передбачає переконання споживачів у тому, що продукт або послуга є унікальним завдяки високій їх якості. Це дає компанії можливість встановлювати високу ціну й отримувати конкурентну перевагу у прибутках без суттєвого зниження витрат. Слабким місцем стратегії диференціації є загроза втратити наявні переваги через недостатню увагу до ймовірного зниження витрат. Тобто якщо споживачі вважатимуть, що унікальність продукції недостатньо суттєва, вони можуть звернути увагу на продукцію конкурента, який застосовує стратегію низьких витрат.

Підходи до диференціації припускають прихильність споживачів до торгової марки. Наявність стійкого добре впізнаваного бренду фірми є необхідною умовою реалізації стратегії диферен-

ціації. Характерними прикладами такого стратегічного позиціонування є такі підприємства: *Coca-Cola* і "Славутич" у сфері напоїв, *Toshiba* і "Квазар-Мікро" в електроніці, якісне обслуговування замовників комп'ютерної продукції компанією *IBM*; електронні вироби з унікальною конструкцією компанії *Hewlett Packard* тощо [4, с. 301–302].

Від прийнятого варіанта стратегічної поведінки підприємства на ринку та способу забезпечення конкурентної переваги істотно залежать структура й поведінка витрат, рівень ризику підприємницької діяльності та вибір методів і прийомів управління витратами. Як приклад того, яким чином стратегічне позиціонування може істотно впливати на роль аналізу витрат, слід розглянути рішення про вкладення коштів в удосконалення системи планування витрат на виробництво. Для підприємства, яке здійснює стратегію лідерства на основі витрат у розвиненому торговельному бізнесі, швидше за все підвищена увага до калькуляції собівартості буде дуже важливим постійним інструментом. З іншого боку, для підприємства, яке слідує стратегії диференціації продукції на керованому ринку, в швидко зростаючому і швидко мінливому напрямі бізнесу, ретельно сплановані витрати, очевидно, виявляться набагато менш важливими.

Методологія використання стратегічного позиціонування схильна до впливу ризику. Підприємства, що прийняли стратегію диверсифікації продукції, принципово піддаються більшому ризику, ніж підприємства орієнтовані на лідерство по витратах. У цьому зв'язку відношення до планування та управління витратами в другому випадку більш жорстке, що мінімізує ризик за рахунок суворого дотримання всіх нормативів і планових показників.

В умовах стратегії диверсифікації продукції підприємство часто стикається з необхідністю модифікації наявних продуктів і (або) створення нових. У цих умовах ступінь невизначеності досить високий, тобто підприємство відчуває більший ризик. Ставиться до планування дуже докладно і здійснювати жорсткий контроль виконання планів навряд чи розумно взагалі, оскільки практично майже недосяжно.

Таким чином, можливість будь-якого підприємства підтримувати перевагу на основі диференціації продукції, низької собівартості або обслуговування вузького сегмента, або поєднуючи ці напрями, за лежить певною мірою і від того, як таке підприємство управляє ланцюжком цінностей у зіставленні з ланцюжками цінностей його конкурентів. Зрозуміло, що конкурентна перевага на ринку виникає врешті-решт на основі надання споживачам продукції, що дає більшу цінність за ту ж вартість (тобто диференціація), або надання продукції рівної цінності, але за меншу вартість (тобто низька собівартість), або задоволення специфічних вимог споживачів за вартість, що вони вважають прийнятною (тобто діяльність у специфічній ніші).

Для оцінки стратегічного позиціонування в рамках стратегічного управління витратами важливим є усвідомлення стратегічної спрямованості підприємства, яке викладено нижче відповідно до пропозиції *The Boston Consulting Group* [2], що виділяють три стратегічні спрямованості:

1. Нарощувати. Ця стратегічна спрямованість ставить за мету розширення частки ринку збуту, навіть за рахунок часткового зниження прибутку і грошових потоків. Цей напрям припускає широкомасштабні інвестиційні програми, і тому зароблених грошей, часто буде не вистачати на фінансування інвестицій. Та бізнес одиниця підприємства, яка дотримується такої стратегічної спрямованості, є чистим споживачем грошових коштів.

2. Підтримувати. Ця стратегічна спрямованість пов'язана з утриманням завойованої частки ринку і, відповідно, позицій підприємства щодо конкурентів. Відтік грошей для підприємства, що вибирають таку стратегію, швидше за все, буде дорівнювати грошовому припливу. Цю стратегічну спрямованість зазвичай реалізують підприємства на швидко мінливому ринку, наприклад, комп'ютерні виробники.

3. Використовувати досягнення. Ця стратегічна спрямованість має на увазі як мету отримання максимальних короткострокових прибутків і грошових доходів навіть за рахунок зниження частки на ринку. Цю стратегічну спрямованість зазвичай вибирають підприємства з великою часткою ринку в повільно зростаючих галузях (наприклад, у виробництві тютюнової продукції, більшість українських трубопрокатних підприємств).

Таким чином, визначення витрат за життєвим циклом продукції буде основою для прийняття стратегічних довгострокових рішень [6, с. 95]. Від прийнятого варіанта стратегічної поведінки підприємства на ринку та способу забезпечення конкурентної переваги істотно залежать структура й поведінка його витрат, рівень ризику підприємницької діяльності та вибір методів і прийомів управління витратами [7, с. 42–43; 9, с. 104–105]. Так, при стратегії нарощування виробництва значна частина витрат підприємства буде пов'язана з розробленням і впровадженням інноваційних продуктів. Окрім цього, такий варіант стратегічної поведінки зумовлює зростання потреби підприємства в матеріально-технічних і фінансових ресурсах, а також високий рівень підприємницького ризику. У ході вибору стратегії використання досягнутого рівня витрати підприємства мають тенденцію до поступового зниження, грошові надходження, як правило, перевищують грошові видатки, характерним є невисокий рівень підприємницького ризику, однак є проблема ефективного розміщення вільних коштів. При стратегії використання досягнутого рівня найнеефективнішими для управління є методи нормування й бюджетування витрат та аналізу відхилень.

Отже, стратегічне управління витратами має здійснюватися в тісному зв'язку й узгоджено зі стратегічною спрямованістю підприємства. Певною мірою універсальною є така систематизація можливих варіантів стратегічної спрямованості: нарощування, підтримання, використання



досягнень [4, с. 46–47]. Обраний напрям стратегічного управління підприємством задає раціональну модель управління витратами, планування надходжень і пов'язаними з ними витратами.

Наук. керівн. Журавльова І. В.

Література: 1. Шанк Дж. Стратегическое управление затратами / Дж. Шанк, В. Говиндараджан ; пер. с англ. В. А. Плотникова. – СПб. : ЗАО "Бизнес Микро", 2009. – 288 с. 2. Портер М. Стратегія конкуренції / М. Портер ; [пер. с англ. А. Олійник, Р. Скільський]. – К. : Основи, 2008. – 390 с. 3. Біла О. Г. Управління витратами підприємства: теорія та практика : [монографія] / О. Г. Біла, І. Л. Боднарюк, Т. В. Мединська. – Львів : Вид. ЛКА, 2012. – 200 с. 4. Гришко Н. В. Методологія управління витратами промислових підприємств (вугледобувна промисловість) : [монографія] / Н. В. Гришко. – Донецьк : ІЕП НАН України, 2009. – 403 с. 5. Лапыгин Ю. Н. Стратегическое управление затратами / Ю. Н. Лапыгин, Н. Г. Прохорова. – Владимир : ВлГУ, ВГПУ, 2009. – 183 с. 6. Управління витратами підприємства : [навчальний посібник] / Ю. С. Погорелов, Л. М. Христенко, А. А. Алейніков ; заг. ред Г. В. Козаченко. – Луганськ : Вид. "Ноулідж", 2011. – 628 с. 7. Череп А. В. Управління витратами суб'єктів господарювання : [монографія]. Ч. 1. / А. В. Череп. – [2-ге вид.]. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2007. – 368 с. 8. Голов С. Ф. Управлінський облік / С. Ф. Голов. – Х. : Фактор, 2009. – 784 с. 9. Партин Г. О. Управління витратами підприємства : концептуальні засади, методи та інструментарій : [монографія] / Г. О. Партин. – К. : УБС НБУ, 2011. – 219 с.

Розгон А. О.

УДК 657.3:005.21

Магістр 1 року навчання
фінансового факультету ХНЕУ ім. С. Кузнеця

ПОБУДОВА СТРАТЕГІЧНОЇ КАРТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ЦІЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Викладено результати досліджень у сфері побудови стратегічної карти реалізації цілей підприємства. Подано існуючі підходи до стратегічного управління. Виявлено перспективи у ході побудови стратегічної карти та запропоновано стратегічну карту для конкретного підприємства в умовах нестабільної фінансової ситуації в країні.

Анотация. Изложены результаты исследований в области построения стратегической карты реализации целей предприятия. Представлены существующие подходы к стратегическому управлению, обнаружены перспективы при построении стратегической карты и предложена стратегическая карта для конкретного предприятия в условиях нестабильной финансовой ситуации в стране.

Annotation. The paper presents the findings of research in the field of building a strategy map of achieving the goals of a company. The current approaches to strategic management are presented. Perspectives found in constructing a strategy map are revealed and a strategic map is proposed for a particular company in an unstable financial situation.

Ключові слова: стратегічне управління, стратегічна карта, перспективи стратегічної карти.

Визначальними рисами сучасного світу є високий ступінь невизначеності, підвищена динамічність, глобалізація, жорстка конкуренція, які обумовлюють необхідність ретельного обґрунтування стратегії розвитку підприємства та створення умов для її ефективної реалізації. Комплекс складних та важливих завдань, таких, як: аналіз зовнішнього середовища та потенціалу підприємства, визначення його місії та системи цілей, формування стратегічного плану, організація та контроль його виконання є елементами стратегічного управління підприємством. Ефективне вирішення цих завдань передбачає освоєння теоретико-методологічних основ стратегічного управління підприємством та оволодіння специфічним методичним інструментарієм довгострокового прогнозування, планування і аналізу в умовах невизначеності та ризику, що й обумовило актуальність обраної теми [1, с. 133–134].

© Розгон А. О., 2014