

**Висновки з даного дослідження.** Подальший розвиток конкуренції в Україні залежить від загального посилення ролі конкурентної політики та ринкових методів у системі управління економікою. Державні органи мають бути активними суб'єктами конкурентної політики, а здорова конкуренція має сприйматися як гарантія сталого економічного розвитку, конкурентоспроможності національних виробників, захисту інтересів споживачів і, врешті-решт, суспільного добробуту. Розвиток конкуренції залежатиме від подальшої лібералізації економіки, створення широких можливостей для підприємництва, підтримки нових інноваційних ринків, відкриття національних ринків для міжнародної конкуренції.

#### Література

1. Продовольственный потенциал Украины достигнет \$100 млрд. в год / сайт LB.ua – 2.12.2011 [Електронний ресурс]. Джерело доступу: [http://economics.lb.ua/food/2011/12/02/126552\\_prodovolstvenniy\\_potentsial.html](http://economics.lb.ua/food/2011/12/02/126552_prodovolstvenniy_potentsial.html)
2. Круглий стіл «Ризики світової продовольчої кризи та виклики для України» [Електронний ресурс] / Національний інститут стратегічних досліджень при Президентіві України. – Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/articles/362/>
3. Головне управління статистики у Вінницькій області / офіційний веб-сайт / офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.vn.ukrstat.gov.ua/>, вільний
4. Головне управління статистики у Тернопільській області / офіційний сайт / офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ternstat.tim.net.ua/>, вільний
5. Головне управління статистики у Хмельницькій області / офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.km.ukrstat.gov.ua/ukr/index.htm>, вільний
6. Жаліло Я. А. Конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації / Я. Жаліло, Я. Базилюк; Нац. ін.-т стратегічних досліджень. – К. : Знання України, 2005. – 387 с.
7. Кваша С. М. Конкурентоспроможність вітчизняної сільськогосподарської продукції на світовому аграрному ринку / С. М. Кваша, Н. Є. Голомша // Економіка АПК. – 2006. – № 5. – С. 99-104.
8. Конкурентоспроможність регіонів України (методологія і практика) / [Чернюк Л. Г., Клиновий Д. В., Швець П. А., Троян В. Л., Петровська І. О., Ярош О. М.]; за наук. ред. засл. діяча науки і техніки України, д.е.н., проф. Чернюк Л. Г. – К. : РВПС України НАН України, 2010. – 108 с.
9. FAO: Food and Agriculture Organization of the United Nations / сайт FAO [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.fao.org/>, вільний

УДК 338.512

Костецька Н.І.,  
к.е.н., доцент кафедри  
Хопчан М.І.,  
к.е.н., доцент кафедри  
кафедра економіки підприємств і корпорацій  
Тернопільський національний економічний університет

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ЯК ЗАСІБ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

**Постановка проблеми.** Одним із напрямків забезпечення конкурентоспроможності підприємства у сучасних ринкових умовах є застосування стратегічних підходів до управління підприємством загалом та його витратами, які є надзвичайно важливим об'єктом управління, зокрема. Оскільки досвід успішного функціонування підприємства в минулому і сучасні прогресивні технології виробництва продукції не можуть бути гарантом конкурентоспроможності та стабільного розвитку підприємства в динамічному ринковому середовищі у майбутньому, то постає питання визначення та обґрунтування доцільності впровадження в практику діяльності підприємств таких стратегічних методів управління витратами, які дадуть змогу об'єктивно дослідити обсяг витрат і причини їх виникнення, сприятимуть зниженню цих витрат, а також підвищенню конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню теоретичних аспектів стратегічного управління витратами підприємства приділяли увагу низка зарубіжних і вітчизняних вчених. Зокрема,

вагомий внесок у становлення і розвиток стратегічного управління витратами належить таким зарубіжним науковцям, як В. Говіндараджан [6], Т. Дроздова [5], Г. Краюхин [5], В. Кусатрьов [5], В. Лебедев [5], М. Портер [3], Дж. Шанк [6], К. Щиборщ [7] і ін. В Україні ці питання досліджували Т. Адаменко [1], В. Савчук [4], В. Шульга [8] і ін.

Вивчення публікацій зі стратегічного управління витратами дало змогу виявити певні відмінності у розумінні різними вченими суті та значення цієї концепції. Найбільш відомою в економічній літературі є концепція стратегічного управління витратами, запропонована американськими вченими Дж. Шанком і В. Говіндараджаном, яка виникла у результаті поєднання трьох напрямків стратегічного менеджменту:

- аналіз вартісного ланцюга;
- аналіз стратегічного позиціонування;
- аналіз витратоформуючих факторів.

Вітчизняні вчені [1; 4; 8] погоджуються із таким підходом до стратегічного управління витратами і вважають його найбільш досконалим з позиції стратегічного аналізу та визначення конкурентних переваг підприємства.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження концепції стратегічного управління витратами і доцільності практичного її впровадження на сучасних підприємствах в умовах посилення конкурентної боротьби. Для досягнення цієї мети необхідно дослідити сутність, значення, переваги та особливості застосування стратегічного управління витратами для підвищення конкурентоспроможності підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Необхідність впровадження стратегічного управління витратами на сучасних підприємствах зумовлена тим, що ця концепція суттєво відрізняється від традиційного підходу до управління витратами абсолютно іншим сприйняттям процесу управління витратами. Науковці стверджують, що змінюється парадигма управління витратами. Зокрема основні відмінності стратегічного управління витратами полягають у визначенні способів аналізу витрат, встановленні цілей аналізу та розумінні поведінки витрат [6, с. 35].

Складові елементи системи стратегічного управління витратами, що ґрунтуються на вищезазначених трьох напрямках стратегічного менеджменту і відображають її сутність, відмінну від традиційного підходу, представлено на рис. 1.

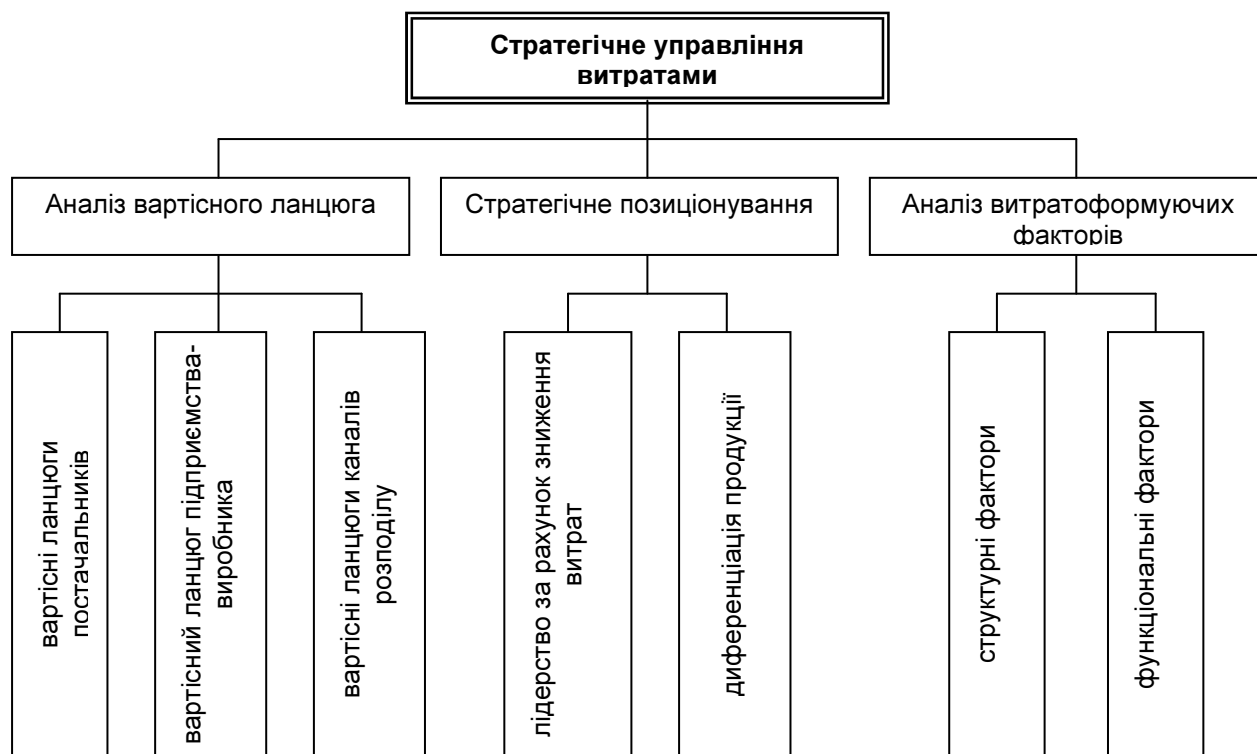


Рис. 1. Система стратегічного управління витратами підприємства

Перша відмінність полягає у тому, що аналіз витрат при традиційному управлінні витратами ґрунтується на концепції доданої вартості та передбачає оцінювання витрат на одиницю продукції чи виробничий підрозділ. З позиції стратегічного управління витратами аналіз витрат необхідно здійснювати на основі вартісного ланцюга з виробництва продукції, частиною якого є підприємство. При цьому значну увагу потрібно приділяти оцінюванню витрат не лише підприємства, а й тих ланок загального вартісного ланцюга, що знаходяться за межами підприємства-виробника.

Згідно з теорією М. Портера [3], вартісний ланцюг підприємства є набором взаємоузгоджених видів діяльності, що починається із забезпечення сировиною, продовжується у процесі виробництва продукції та завершується просуванням її на ринку до кінцевого споживача. Підприємству необхідно порівняти свій вартісний ланцюг з ланцюгом конкурентів, що, на наш погляд, доцільно здійснювати у визначеній послідовності [2]. Перш за все слід побудувати систему загальних вартісних ланцюгів з виробництва продукції та вартісний ланцюг підприємства. Після цього розподілити витрати за видами діяльності, вивчити взаємозв'язки між ланками вартісного ланцюга і проаналізувати витрати підприємства. На наступному етапі потрібно представити результати стратегічного аналізу витрат і дослідити фактори, що впливають на усі види діяльності підприємства. Завершальним етапом стратегічного аналізу загального вартісного ланцюга з виробництва продукції є виявлення конкурентних переваг і обґрунтування альтернативних шляхів зниження витрат.

Отже, використання в системі стратегічного управління витратами аналізу вартісного ланцюга дає змогу виявити не лише місця формування витрат, але й причини, що зумовили їх виникнення відповідно до виду діяльності, та потенційні резерви зниження витрат.

Друга відмінність полягає у тому, що метою традиційного підходу до управління витратами є завоювання і утримання конкурентних переваг лише за рахунок зниження витрат. Стратегічне управління витратами також спрямоване на досягнення цієї мети, але розробка системи управління витратами буде суттєво відрізнятися відповідно до визначеного стратегічного позиціонування підприємства, зокрема: зниження витрат чи диференціації. Окрім цього, незалежно від обраного напрямку, можливе планування зростання витрат певної ланки вартісного ланцюга, якщо це дасть змогу знизити витрати інших ланок або створить іншу конкурентну перевагу.

Визначення стратегічного позиціонування передбачає обрання напрямку досягнення конкурентних переваг за рахунок зниження витрат чи диференціації продукції. Лідерство на основі зниження витрат спрямовано на створення стійких конкурентних переваг за рахунок нижчих витрат, ніж у конкурентів, з метою залучення широкого кола покупців. Диференціація передбачає виробництво унікальної продукції, що відрізняється від продукції конкурентів і має для споживачів більшу цінність, ніж низькі ціни.

Відповідно до обраного напрямку позиціонування виникає необхідність у різних підходах до управління витратами. Відтак, у процесі стратегічного управління витратами підприємства значення процесів планування, бюджетування та аналізу витрат змінюється залежно від обраної стратегії. Зокрема, на думку Дж. Шанка і В. Говіндараджана [6, с. 26], якщо підприємство обирає стратегію диференціації продукції, то для нього не відіграє важливої ролі планування витрат при оцінці показників його діяльності, в той час як для формування і реалізації стратегії зниження витрат це має вагоме значення. Складання гнучких бюджетів для управління витратами виробництва і виконання бюджетних показників має досить низьке значення для стратегії диференціації продукції, але досить високе, а інколи і дуже високе, для стратегії зниження витрат. І навпаки, аналіз витрат на збут має критичне значення для успіху стратегії диференціації, але часто є формальним і практично не проводиться при формуванні та реалізації стратегії зниження витрат. Значення собівартості продукції в якості вихідної інформації при прийнятті рішення з ціноутворення і аналізу цін конкурентів у процесі впровадження стратегії диференціації продукції є низьким, але високим – для стратегії зниження витрат.

Однак відомо, що залежно від сфери конкуренції чи кола покупців, на які орієнтується підприємство, за М. Портером виділяють п'ять базових конкурентних стратегій, зокрема: стратегію лідерства за рахунок зниження витрат (спрямування зусиль підприємства на зниження витрат на виробництво продукції), стратегію широкої диференціації (прагнення надати товару властивостей, які важливі для споживачів і відрізняють його від товарів конкурентів), стратегію оптимальних витрат (поєднання низької вартості та диференційованих властивостей продукції), сфокусовану стратегію низьких витрат (зосередження на вузькому ринковому сегменті та залучення покупців на основі нижчої вартості), сфокусовану стратегію диференціації (пропонування диференційованої продукції для певного сегменту ринку).

У своїх працях вчені Дж. Шанк і В. Говіндараджан не наводять відмінностей щодо особливостей управління витратами для стратегії оптимальних витрат, а також сфокусованої стратегії зниження витрат і сфокусованої стратегії диференціації. Проте, на нашу думку, процеси планування, бюджетування та аналізу витрат будуть тотожними для стратегії лідерства за рахунок зниження витрат і сфокусованої стратегії зниження витрат. Доцільність врахування цих процесів для сфокусованої стратегії диференціації буде такою ж як і для стратегії широкої диференціації. Проте при формуванні та реалізації успішної стратегії оптимальних витрат врахування ролі запланованих витрат при оцінці показників роботи, важливості складання гнучких бюджетів для управління витратами виробництва і виконання бюджетних показників, аналізу витрат на збут, собівартості продукції в якості вихідної інформації при прийнятті рішення з ціноутворення та аналізу цін конкурентів матиме важливе значення.

Третя відмінність ґрунтується на тому, що, окрім аналізу вартісного ланцюга та стратегічного позиціонування, невід'ємною складовою процесу управління витратами є аналіз факторів, які впливають на витрати. Зокрема для потреб стратегічного управління витратами необхідно дослідити найвищий рівень причин виникнення витрат.

Розуміння поведінки витрат у межах традиційного управління витратами базується на їхній залежності від обсягу виробництва продукції, що зумовлює необхідність аналізу постійних, змінних і змішаних витрат. Стратегічне управління витратами передбачає визначення величини витрат відповідно до стратегічного вибору підприємства. Тобто у рамках концепції стратегічних витратоформуючих факторів витрати визначаються та виникають унаслідок дії багатьох взаємопов'язаних факторів, які в літературі зі стратегічного управління [4; 6] розділено на структурні та функціональні (рис. 2).



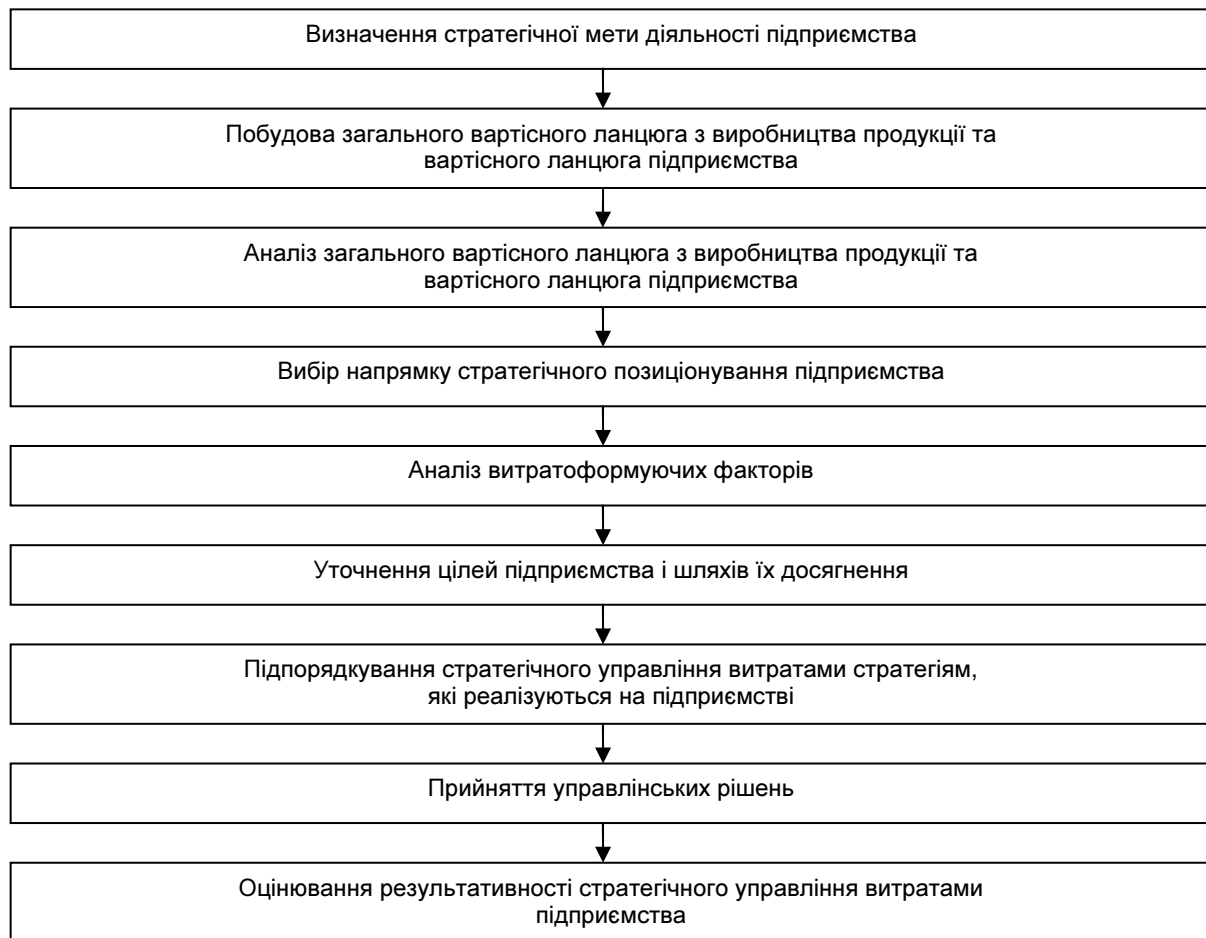
Рис. 2. Витратоформуючі фактори

З точки зору структурних факторів для підприємств існує п'ять стратегічних варіантів вибору, що залежать від економічної основи структури витрат. Кожен структурний фактор передбачає вибір, який зробить підприємство з метою зниження витрат за допомогою системи управління витратами. Врахування особливостей підприємства дає змогу визначити вплив на витрати кожного структурного фактора.

Функціональні фактори, що впливають на витрати, пов'язані зі здатністю підприємства успішно функціонувати. На відміну від структурних факторів, які неможливо порівняти пропорційно з показниками діяльності, функціональні фактори порівнюють. Для всіх функціональних факторів "більше" завжди означає "краще".

Впровадження на підприємстві системи стратегічного управління витратами передбачає використання всієї інформації про витрати, чітко орієнтованої на стратегічне управління підприємством. Тому, вважаємо, ця система повинна забезпечити сприйняття інформації про витрати на всіх рівнях управління підприємством відповідною єдиною термінологією та стандартами щодо зниження витрат. У процесі реалізації стратегічного управління витратами необхідно виявляти причини виникнення усіх видів витрат, які мають місце на підприємстві, для прийняття оптимальних управлінських рішень. Важливо систематично здійснювати управління витратами на основі комплексного підходу і приймати стратегічні управлінські рішення, спрямовані на зниження витрат у перспективі. Загалом, увесь процес стратегічного управління витратами повинен бути зорієнтований на запобігання негативного впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства, а не ліквідацію його наслідків.

На нашу думку, забезпечення конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі за допомогою системи стратегічного управління витратами передбачає встановлення етапів, які необхідно впроваджувати у логічно визначеній послідовності, що подано на рис. 3.



**Рис. 3. Схема послідовності проведення стратегічного управління витратами підприємства**

Розроблення і впровадження стратегічного управління витратами в практичну діяльність підприємств слід здійснювати з урахуванням як специфіки технологічних процесів, характерних для підприємств окремої галузі, так й організаційної структури, стилю управління та корпоративної культури, що можуть бути різними для підприємств однієї галузі. Зокрема на підприємстві необхідно забезпечити:

1. Узгодженість системи стратегічного управління витратами із системою стратегічного управління підприємством та її складовими підсистемами.

2. Здатність вибирати і застосовувати такі методи та способи, що сприяють підвищенню ефективності стратегічного управління витратами.

3. Доступність інформації про витрати, що відображатиме реальний стан справ на підприємстві в просторі та часі, для усіх рівнів управління підприємством. Тобто для кожного етапу стратегічного управління витратами має бути представлена необхідна йому інформація про витрати, а також управлінський апарат різних рівнів повинен бути забезпечений лише необхідною та достовірною інформацією про витрати на підприємстві.

4. Мінімально необхідний рівень витрат для ефективного функціонування системи стратегічного управління витратами.

Важливою передумовою для впровадження на підприємстві ефективної системи стратегічного управління витратами є підготовка персоналу. Зокрема, на нашу думку, для цього необхідно вжити такі заходи:

1) визначити підрозділи підприємства чи конкретних осіб, які будуть задіяні у процесі стратегічного управління витратами;

2) довести до відома трудового колективу суть та значення стратегічного управління витратами для підприємства;

3) встановити відповідальність кожного працівника, а також рівні підпорядкування у процесі обробки та передачі інформації;

4) забезпечити навчання та набуття навичок у персоналу підприємства відповідно до потреб системи стратегічного управління витратами.

**Висновки з даного дослідження.** Концепція стратегічного управління витратами відіграє вагомую роль у забезпеченні конкурентоспроможності вітчизняних підприємств у сучасному динамічному ринковому середовищі. Ця концепція дає змогу дослідити витрати на усіх етапах загального вартісного ланцюга з виробництва продукції, враховуючи постачальників і споживачів, та зосереджуючи особливу увагу на дослідженні витрат підприємства в складі загального вартісного ланцюга. Основною метою стратегічного управління витратами є створення конкурентних переваг підприємства за рахунок збільшення прибутку підприємства шляхом визначення оптимального рівня витрат і врахування впливу низки витратоформуючих факторів. Використання сучасних стратегічних підходів у межах стратегічного управління витратами спрямовано на прийняття управлінських рішень в стратегічній перспективі не лише на основі показників діяльності підприємства, а й загалом обраної конкурентної стратегії підприємства.

Однак практичне впровадження системи стратегічного управління витратами на вітчизняних підприємствах потребує подальших наукових розробок щодо вивчення і врахування галузевих особливостей підприємств, що стане об'єктом подальших досліджень.

### Література

1. Адаменко Т. М. Особливості стратегічного управління затратами підприємства / Т. М. Адаменко // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. – 2011. – № 23(II). – С. 100–106.
2. Костецька Н. І. Теоретичні основи стратегічного аналізу витрат / Н. І. Костецька // Інноваційна економіка. – 2011. – № 7(26). – С. 106–109.
3. Портер М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран / Майкл Портер; [пер. с англ. под ред. В. Д. Щетина]. – М.: Международные отношения, 1993. – 896 с.
4. Савчук В. П. Стратегическое управление издержками [Электронный ресурс] / В. П. Савчук. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/finance/fin073.html>
5. Управление затратами на предприятии: учеб. пособ. / В. Г. Лебедев, Т. Г. Дроздова, В. П. Кустарев и др.; под общ. ред. Г. А. Краюхина. – 2-е изд., перераб. и доп. – СПб.: Издательский дом "Бизнес-пресса", 2004. – 256 с.
6. Шанк Дж. Стратегическое управление затратами. Новые методы увеличения конкурентоспособности : пер. с англ / Дж. Шанк, В. Говиндараджан. – СПб.: ЗАО "Бизнес Микро", 1999. – 288 с.
7. Щиборщ К. Стратегическое управление затратами / К. Щиборщ // Аудит. – 2003. – № 4. – С. 21–26.
8. Шульга В. М. Механізм стратегічного управління витратами підприємства в конкурентному середовищі: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами" / В. М. Шульга. – К., 2008. – 20 с.

УДК 631

**Сивак Є.М.,**  
*к.в.н., доцент кафедри ЕОП в АПК*  
**Тернопільський національний економічний університет**

## СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ ТА РІВЕНЬ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ МОЛОЧНОГО СКОТАРСТВА ТЕРНОПІЛЬЩИНИ

**Постановка проблеми.** Збільшення виробництва високоякісних продуктів молочного скотарства спонукала керівників господарств різних форм власності до нових, більш ефективних методів господарювання.

Ця проблема з кожним роком набуває все більшого значення і актуальності.

Стратегічним пріоритетом молочної галузі в сучасних реформованих агроформуваннях є розвиток великотварного конкурентоспроможного виробництва продукції тваринництва за рахунок ефективного використання трудового, матеріального та земельного потенціалів сільського господарства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням функціонування та перспектив розвитку молокопродуктового підкомплексу АПК як на загальнодержавному, так і територіальному рівнях займаються вітчизняні та зарубіжні вчені: І. Охріменко, В. Юрчишин, П. Саблук, В. Цуп,