

Висновки

Таким чином, діяльність служби маркетингу підприємства споживчої кооперації має бути спрямована на те, щоб поєднати всі дещо уособлені, хоча і пов'язані, управлінські функції маркетингу та досягти відповідних результатів та ефектів.

Ми вважаємо, що служба маркетингу з орієнтацією за споживачами впорядкує та скоротить довжину горизонтальних зв'язків у ході управління, зведе до мінімуму негативні наслідки багаторівневого лінійного підпорядкування, прискорить прийняття рішень та підвищить відповідальність за їх зміст і результати.

Література

1. Вертячих А. Рекламист на підприємстві: не роскошь, а средство продвижения// Рекламные технологии. – 2004, № 2 (55) апрель. – С. 8-10.
2. Воробйова О.К. Управління персоналом на засадах маркетингу: Автореф. ... канд. екон. наук. – Донецьк: ДДКІ. – 1998. – 16 с.
3. Германчук А.М. Управління комерційною діяльністю підприємств на основі маркетингу: Автореф. ... канд. екон. наук. – Донецьк: ДДУ економіки і торгівлі. – 2000. – 20 с.
4. Коноплянникова М. Роль інформаційних систем маркетингу в умовах невизначеності маркетингового середовища// Підприємництво, господарство і право. – 2002, № 4. – С. 117-120.
5. Основные проблемы службы маркетинга украинского предприятия: кто как их видит. Материалы круглого стола// Маркетинг и реклама. – 2005, № 10 (110) октябрь. – С. 16-26.
6. Сардак С. Формы применения маркетинга на предприятиях// Маркетинг и реклама. – 2005, № 11. – С. 17-25.
7. Северин О.С. Вдосконалення управління підприємствами на основі маркетингу: Автореф. ... канд. екон. наук. – Донецьк: Донецький державний комерційний ін-т. – 1998. – 17 с.
8. Твердохлебова М.Д. Практика коммуникаций: идеи и проблемы// Маркетинг. – 2005, № 2. (81). – С. 74-79.
9. Узунов В.Н. До питання про концепцію сучасного маркетингу// Економіст. – 2001, № 5. – С. 50-52.
10. Федяй Т. Маркетингові технології – вимога сьогодення// Вісті. Діловий випуск. – 2005, № 12. – С. 21.
11. Юрко І.В. Комплекс експортного маркетингу системи споживчої кооперації України: методи та механізми реалізації: Автореф. ... канд. екон. наук. – К.: Українська Академія зовнішньої торгівлі. – 1999. – 21 с.
12. Юрко І.В. Формування служб маркетингу зовнішньоторговельних організацій споживчої кооперації// Регіональні перспективи. – 2000, № 2-3. – С. 310-311.

УДК 658.15

Аспір. А.І. Ясінська – НУ "Львівська політехніка"

МІСЦЕ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Розглянуто механізм стратегічного управління господарською діяльністю, який являє собою оцінку функціональних сторін управління, до яких належать: основні види діяльності, функції та об'єкти управління. Визначено місце стратегічного управління витратами підприємства у системі стратегічного управління господарською діяльністю підприємства.

Ключові слова: стратегія, управління, витрати, функції.

Place of strategic management of costs in system of strategic management of the enterprise

It is considered mechanism of strategic management of business activities, which is presented as the evaluation of functional parts of management, consisting of main types of activities, functions and objects of management in the article. As well as place of strategic management of enterprise's costs is determined in system of strategic management of business activities of the enterprise.

Keywords: strategy, management, costs, functions.

Економічні зміни, що відбуваються у державі, зумовлюють докорінну перебудову механізму управління економікою і відповідно господарською діяльністю підприємства. Для виживання й ефективного господарювання у конкурентному ринковому середовищі вітчизняним підприємствам необхідно мати адекватну систему управління, яка здатна забезпечити ефективність діяльності й адаптуватись до змін умов функціонування підприємства на ринку. Вивчення зарубіжного та вітчизняного досвіду управління господарською діяльністю підприємства свідчить, що методологія управління включає у себе не тільки наукові дослідження та експерименти, але і творчий підхід та пошук нових методів, прийомів, формування новітніх інформаційних технологій. Сучасний рівень розвитку підприємницького середовища зумовлює необхідність стратегічного управління підприємств, яке визначає загальний напрям його розвитку, за умов впливу непередбачуваних подій і чинників.

Особливе місце у системі стратегічного управління підприємством належить управлінню витратами, яке забезпечує ефективність діяльності, фінансову та економічну стійкість підприємства на ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про те, що проблемам стратегічного управління, зокрема стратегічного управління витратами підприємства, як основному виду управління діяльністю підприємства, приділяється значна увага з боку науковців і практиків, присвячено чималу кількість наукових праць, як зарубіжних так і вітчизняних дослідників, таких як, І. Ансофф [1], І.А. Бланк [2], В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко [3], О.С. Віханський [4], В.Г. Герасимчук [5], С.Ф. Голов [6], В.В. Гончаров [7], Г.І. Кіндрацька [8], О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник [9], О.М. Люкшинов [10], Б.М. Мізюк [11], А.П. Міщенко [12], М.Е. Портер [13], К.І. Редченко [14], В.С. Солов'єв [15], Е. Кемпбелл, К. Саммерс Лачс [16], А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд [17], М.Х. Корецький, А.О. Дегтяр, О.І. Дацій [18].

Однак, як зазначає Мізюк Б.М., єдиної стратегії для всіх суб'єктів господарської діяльності не існує, як і не існує єдиного універсального методу стратегічного управління [11, с. 18]. На господарську діяльність кожного підприємства впливають різні чинники, які можуть діяти у різних комбінаціях і з різною інтенсивністю. Тому процес формування стратегії для кожного підприємства своєрідний, оскільки залежить від стану економіки, поведінки конкурентів, розвитку потенційних можливостей, характеристик виготовленої продукції, виконаних робіт чи наданих послуг.

Сформована на вітчизняних підприємствах система управління спрямована на забезпечення ефективності виробничих процесів, аналіз і викорис-

тання факторів зниження витрат задля покращення фінансових результатів діяльності та максимізації створюваних споживчих цінностей. Однак, така система недостатньою мірою враховує вплив чинників зовнішнього ринкового середовища на рівень і поведінку витрат підприємства. Для ефективного стратегічного управління підприємством особливу увагу варто звернути на визначення видів витрат та місця їх виникнення, для забезпечення стабільності і розвитку підприємства, а також досягнення його стратегічної мети.

Кожне підприємство обирає та формулює свої завдання розвитку, зокрема і стратегічного характеру. Стратегічні завдання мають довгостроковий характер і спрямовані на покращення результатів діяльності підприємства у конкурентному ринковому середовищі. Для досягнення цих завдань необхідно, насамперед, сформувати ефективну систему управління витратами, яка б забезпечила не тільки зниження витрат, але й зростання рентабельності виробництва, підвищення конкурентоспроможності та розвитку підприємства на ринку. Тому, метою цієї статті є розкриття місця і ролі стратегічного управління витратами у загальній системі стратегічного управління господарською діяльністю підприємства.

Ефективне управління підприємством є одним з головних чинників функціонування підприємства в умовах ринку. Постійні зміни, які диктує конкурентне середовище, змушують керівників підприємств адекватно реагувати на них і вносити відповідні зміни у систему управління підприємством. Успішне управління підприємством може здійснюватись тільки за умови отримання інформації, необхідної для аналізу ситуацій, прийняття рішень і контролю за їх виконанням. Відсутність такої інформації змушує керівників підприємств спиратись при розробці рішень на інтуїцію, підвищуючи ризик прийняття неправильного рішення. Все це свідчить про те, що сьогодні існує об'єктивна необхідність вдосконалення систем і методів стратегічного управління підприємством, зокрема управління витратами та їх інформаційного забезпечення. Вплив чинників зовнішнього середовища на діяльність підприємства зумовлює також формування особливостей поточного управління на рівні виробництва, за видами продукції, за центрами відповідальності.

У діяльності вітчизняних підприємств стратегічне управління набуло особливого значення за останні десять років, коли розпочались ринкові перетворення в економіці України. Досвід цих змін свідчить, що ні виробництво, ні споживання, ні раціональне використання ресурсів неможливі без реформування економічних відносин. Однак досвід практичної діяльності вітчизняних підприємств засвідчує, що значна частина підприємств не формує довгострокових стратегічних планів, і це є однією з основних причин виникнення фінансових проблем і навіть банкрутства цих підприємств.

Стратегічне управління господарською діяльністю підприємств має здійснюватись на основі управління основними видами його діяльності, охоплювати основні функції та об'єкти управління. Можна виділити такі основні напрямки управління за видами діяльності підприємства: управління формуванням і використанням матеріально-технічних ресурсів, управління виробництвом продукції, управління маркетингом і збутом, управління нау-

ково-дослідними розробками, управління формуванням і використанням фінансових ресурсів підприємства, управління персоналом.

До основних функцій управління можна зарахувати: планування і прогнозування, організація і регулювання, мотивування, контролювання, аналіз. Об'єктами управління є: інформаційні ресурси, матеріальні і технічні ресурси, персонал, фінансові ресурси, технологія виробництва, організаційна структура підприємства.

Місце витрат у системі стратегічного управління діяльністю підприємства схематично зображено на (рис. 1).



*Рис. 1.
Стратегічне управління витратами у системі стратегічного управління діяльністю підприємства*

На рис. 1 представлено взаємозв'язок системи управління витратами підприємства з управлінням іншими видами його господарської діяльності. Зокрема, управління витратами безпосередньо пов'язане з прийняттям управлінських рішень і з технологією виробництва, і з формуванням і використанням матеріальних і трудових ресурсів, структурою і асортиментом рівня конкурентоспроможності продукції, фінансовими ресурсами, організаційною структурою виробництва, інноваційною діяльністю, персоналом та інформаційними ресурсами.

Стратегічне управління полягає у розробці і реалізації стратегії, яка повинна відповідати меті і завданням підприємства, а правильний вибір стратегії, послідовності етапів та процесів її реалізації повинен забезпечити позитивний економічний ефект. Досягнути встановленої мети, ефективно вирішити існуючі проблеми розвитку підприємства можна на основі реалізації його конкурентних переваг на ринку.

Американський професор Гарвардської школи бізнесу М. Портер запропонував п'ять базових конкурентних стратегій, вибір яких залежить від конкурентної переваги, яку хоче отримати підприємство на ринку [13]:

- стратегія лідерства за витратами;
- стратегія широкої диференціації;
- стратегія оптимальних витрат;
- стратегія фокусування на низьких витратах;
- стратегія фокусування на диференціації.

Важливим фактором, на який спирається М. Портер у розробці і реалізації конкурентних стратегій, є витрати. Аналіз структури витрат підприємства є одним з найважливіших інструментів стратегічного управління.

Стратегічне управління витратами – це система, яка включає у себе взаємопов'язані елементи управління (мета, завдання, планування, аналіз, комунікація, мотивація, контроль, оцінка, прийняття рішень), і спрямована на забезпечення реалізації стратегічних завдань підприємства в умовах динамічного і невизначеного підприємницького середовища, на основі оптимального використання існуючого потенціалу підприємства.

Метою стратегічного управління витратами підприємства є довгострокове забезпечення економічної ефективності підприємства, за умов впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на рівень і поведінку витрат, оскільки ці чинники можуть мати як позитивний, так і негативний вплив, то, на нашу думку, насамперед необхідно провести аналіз формування цінності (кінцевого продукту) для споживача та проаналізувати витрати на його створення. На основі такого аналізу можна виявити шляхи економії або мінімізації чи оптимізації витрат.

На рис. 2 запропоновано схематичну модель стратегічного управління витратами підприємства, метою якої є довгострокове забезпечення конкурентоспроможності підприємства за критерієм його результативності, на основі розробки багатоваріантної стратегії управління витратами залежно від зміни стану зовнішнього середовища. З наведеної моделі видно, що для визначення стратегічної мети щодо управління витратами підприємства, насамперед, необ-

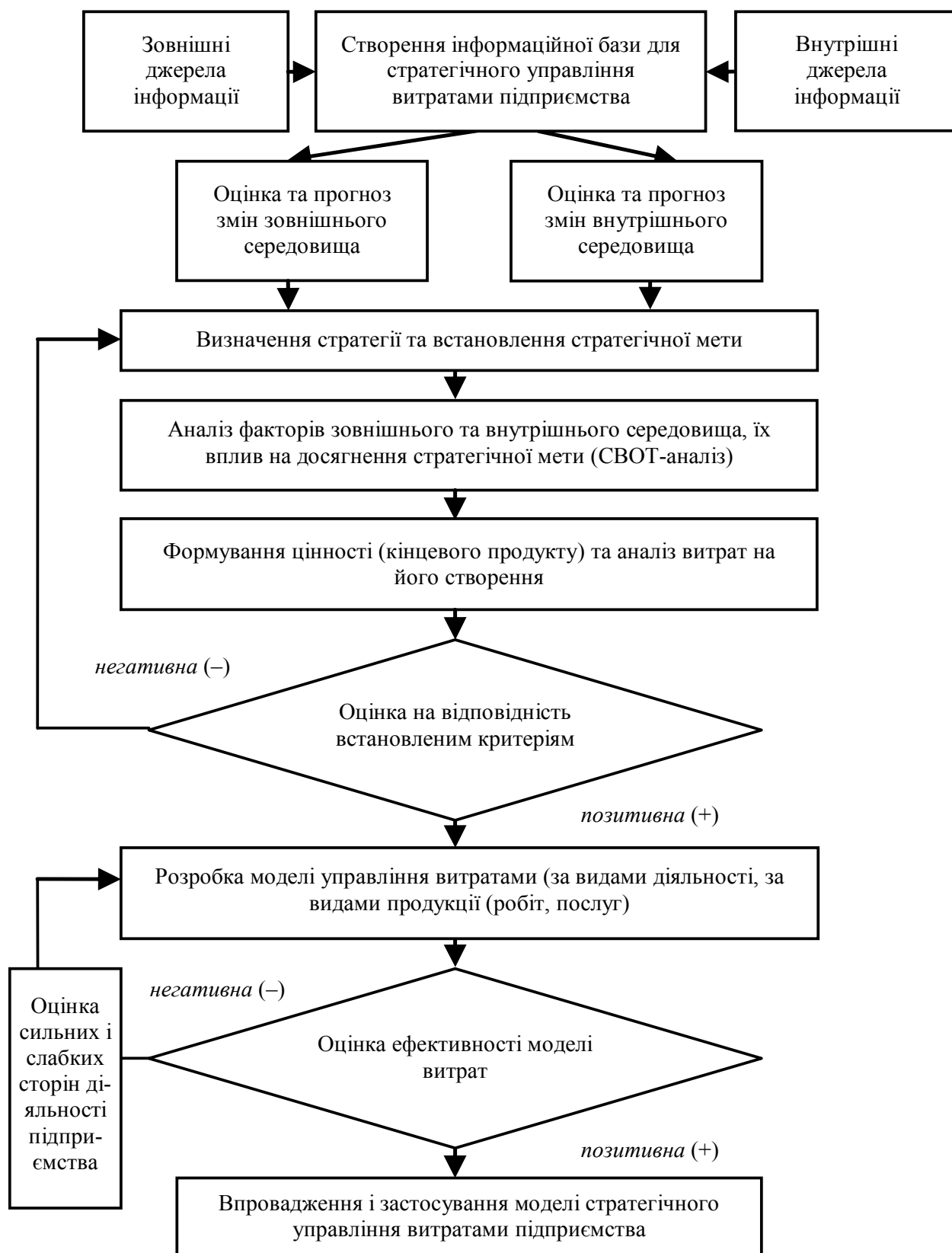


Рис. 2. Схематична модель стратегічного управління витратами підприємства
 хідно створити відповідну інформаційну базу. Інформаційне забезпечення стратегічного управління має відповідати таким вимогам:

- достовірність і точність, відображення реальних даних;
- своєчасність формування бази даних для прийняття управлінських рішень;
- змістовність і повнота, тобто інформаційна база має містити достатню кількість показників для прийняття ефективних управлінських рішень;

- доступність для сприйняття, отримання, переробки даних;
- актуальність даних;
- відображення даних в єдиних одиницях вимірювання.

Наступним етапом розроблення моделі стратегічного управління витратами підприємства має бути аналіз чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, та особливостей їхнього впливу на досягнення стратегічної мети. Чинники зовнішнього середовища впливають на формування довгострокових результатів діяльності підприємства. На такі чинники підприємство, зазвичай, не може впливати або має незначний вплив. Зовнішні чинники доцільно класифікувати за такими основними групами: економічні, політичні, соціально-демографічні, технологічні, конкурентні та географічні. Всі ці чинники є взаємопов'язаними, і зміна одного з них може призвести до значних змін іншого. Водночас необхідно зазначити, що рівень впливу зовнішніх чинників залежить від особливостей підприємства, зокрема його галузевої структури, розмірів та територіального розміщення, а також від якості управління підприємством. У зв'язку з цим кожне підприємство має визначити, які саме з чинників зовнішнього впливу найістотніше впливають на діяльність підприємства і якими методами здійснювати їх дослідження та впливати на них.

Вплив внутрішніх чинників на підприємство можна визначати шляхом проведення аналізу показників його діяльності. У процесі аналізу необхідно визначити слабкі та сильні сторони підприємства, провести оцінку та прогноз внутрішніх характеристик та порівняти їх з параметрами підприємств-конкурентів, визначити конкурентні переваги, які в майбутньому повинні забезпечити підприємству ефективне функціонування та розвиток на ринку в умовах динамічного та нестабільного оточення. Кожне підприємство існує у середовищі, чинники якого позитивно або негативно впливають на його подальший розвиток. Чинники зовнішнього середовища можуть як сприяти можливостям розвитку підприємства, так і створювати певні загрози. Чинники внутрішнього середовища відображають переваги або недоліки (сильні або слабкі сторони) діяльності підприємства. Тому, завданням стратегічного управління є створення стратегічного балансу, як поєднання позитивних так і негативних чинників впливу на функціонування підприємства. Складання стратегічного балансу шляхом аналізу середовища вирішується за допомогою методу СВOT (анг. SWOT). Метод аналізу СВOT передбачає виявлення слабких та сильних сторін (можливостей або загроз) підприємства, а також встановлення зв'язків між ними. Цю інформацію необхідно враховувати для формування стратегії підприємства.

Формування цінності (кінцевого продукту) для споживача та аналіз витрат на його створення, А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд [17] пропонують визначити на основі ланцюжку витрат, який на їхню думку складається з: витрат постачальників, витрат виробничо-господарської діяльності підприємства, витрат каналів збуту та маркетингових витрат, витрат на споживання продукту. Ланцюжок витрат свідчить, що конкурентна стратегія розвитку підприємства залежить не тільки від внутрішніх витрат, але і від зовнішніх (наприклад, витрат постачальників).

Процес стратегічного управління витратами є сукупністю послідовних дій, спрямованих на досягнення поставлених завдань. Але для виконання будь-якої стратегії необхідно визначити основні засоби для її реалізації. Такими засобами є: політика, тактика, процедури і правила.

Політика – це загальне керівництво діями і прийняття рішень, які спрямовані на досягнення завдань. Політика формується керівниками та менеджерами підприємства, спрямовуючи їхні дії за допомогою встановлених правил, яких необхідно дотримуватись. Тактика передбачає розробку короткотермінованих завдань, узгоджених зі стратегічними завданнями, а також визначення механізмів і шляхів їх досягнення. Процедури охоплюють дії, які необхідно виконувати у конкретній ситуації. Правила встановлюються і розраховані на конкретні ситуації, і застосовуються тоді, коли успішна реалізація стратегії залежить від точного виконання завдання. Одним з основних завдань стратегічного управління на підприємстві є реалізація всіх управлінських рішень, а також функцій управління підприємством: організування, мотивування, контролювання та регулювання.

Стратегічне управління витратами підприємства є одним з важливих шляхів забезпечення розвитку підприємства та конкурентоспроможності його продукції на ринку. Управління витратами можна визначити як взаємопов'язаний комплекс робіт, які формують і впливають на процес виникнення і поведінку витрат під час здійснення господарської діяльності і спрямовані на досягнення оптимального рівня витрат в усіх підсистемах підприємства за виконання в них будь-яких робіт.

Література

1. **Ансофф И.** Стратегическое управление/ Сокр. пер. с англ.; Науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. **Бланк И.А.** Управление прибылью. – К.: "Ника-Центр", 1998. – 544 с.
3. **Василенко В.О., Ткаченко Т.І.** Виробничий (операційний) менеджмент: Навч. пос. Вид. 2-ге, виправл. і доп./ За ред. В.О. Василенка. – К.: Центр навч. літ-ри, 2005. – 535 с.
3. **Виханский О.С.** Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 1998. – 296 с.
4. **Герасимчук В.Г.** Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. пос. – К.: КНЕУ, 2000. – 360 с.
5. **Голов С.Ф.** Управлінський облік. Підручник. – 2-ге вид. – К.: Лібра, 2004. – 740 с.
6. **Гончаров В.В.** В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала. – М.: МП "Сувенир", 1993. – 488 с.
7. **Кіндрацька Г.І.** Основи стратегічного менеджменту: Навч. пос. – Львів: Кінпатрі ЛТД, 2000. – 264 с.
8. **Кузьмін О.Є., Мельник О.Г.** Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навчальний посібник. – Львів: НУ "Львівська політехніка" (Інформаційно-видавничий центр "ІНТЕЛЕКТ+" Ін-ту післядипломної освіти), "Інтелект-Захід", 2002. – 228 с.
9. **Люшкинов А.Н.** Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 375 с.
10. **Мізюк Б.М.** Стратегічне управління: підручник. – 2-ге вид., переробл. і доп. – Львів: Магнолія плюс, 2006. – 392 с.
11. **Міщенко А.П.** Стратегічне управління: Навч. пос. – К.: Центр навч. літ-ри, 2004. – 336 с.
12. **Портер М.** Международная конкуренция: Пер. с англ. – М.: Международ. отношения, 1993. – 896 с.
13. **Редченко К.І.** Стратегічний аналіз у бізнесі: Навч. пос. Видання 2-ге, доповнене. – Львів: "Новий Світ-2000", 2003. – 272 с.

14. Соловьев В.С. Стратегический менеджмент: Учебник. – Ростов-на-Дону: Феникс; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2002. – 448 с.
15. Кемпбелл Э., Саммерс Лачс К. Стратегический синергизм, 2-е изд./ СПб.: Питер, 2004. – 416 с.: ил. – (Серия "Теория и практика менеджмента").
16. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учеб. для вузов/ Пер. с англ.; Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
17. Корецький М.Х., Дегтяр А.О., Дацій О.І. Стратегічне управління: Навч. пос. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 240 с.

УДК 657.424 Доц. В.В. Сопко, канд. екон. наук – Університет економіки та права "КРОК"; доц. Ю.В. Панченкова, канд. екон. наук – Львівська КА

ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ АКЦІОНЕРНИХ ТОВАРИСТВ: ОСОБЛИВОСТІ ВИЗНАЧЕННЯ ТА ОБЛІКУ

Проаналізовано визначення власного капіталу з бухгалтерської, економічної та правової точок зору, що дало змогу визначити його переваги та недоліки в управлінському аспекті. Наведено методiku обліку власного капіталу та розглянуто її особливості залежно від методу формування власного капіталу. Встановлено чіткий взаємозв'язок: подія – економічний зміст та доцільність – первинний документ – запис на рахунках бухгалтерського обліку.

*Assoc. prof. V.V. Sopko – The University of Economics and Law "KROK";
assoc. prof. J.V. Panchenkova – L'viv commercial academy*

Equity capital of a corporation: peculiarities of definition and accounting

The definition of equity capital is analyzed from the book-keeping, economic and legal points of view. It has given an opportunity to define its advantages and disadvantages in the managerial aspect. The methodology of equity capital accounting is given and its peculiarities depending on the method of forming are under consideration. Distinct correlation: event – economic content and expediency – initial document – entry in the accounts is determined.

Проблема відображення прав власників у бухгалтерському обліку має історичний характер, оскільки як ніяка інша залежить від форм господарювання та організаційно-правових форм ведення бізнесу. У зв'язку з цим ця проблема знаходиться у постійному розвитку. Провідну роль в удосконаленні обліку прав власників (власного капіталу) відіграють теоретичні розробки, спрямовані на розкриття сутності та змісту категорії капіталу як у цілому, так і окремих його складових, в тому числі власного капіталу. Власний капітал відіграє головну роль при створенні та розвитку підприємства і є головною економічною базою всього процесу діяльності підприємства.

Застосування терміну "власний капітал" в Україні пов'язано з розвитком різних форм власності та різних організаційно-правових форм підприємств. В економічній літературі подане різноманітні визначення власного капіталу. Узагальнюючи ці визначення, формулюється таке визначення власного капіталу, тобто вкладень власників, як власних джерел підприємства, що без визначеного терміна повернення внесені засновниками або залишені ними на підприємстві з чистого прибутку.

Складові власного капіталу відображають суму, яку власники передали в розпорядження підприємства як внески, або залишки у формі нерозподі-