

Рис. 2. Динаміка чисельності осіб, які навчалися у навчальних закладах у розрахунку на 10000 населення

- Болотнікова І. В. Професіоналізм та професійна компетентність як складові психічної зрілості особистості [Електронний ресурс] / І. В. Болотнікова. – Джерело доступу: http://www.rusnauka.com/7_NND_2009/Psihologia/42691.doc.htm. – Назва з екрана.
- Формування професійної компетентності фахівця сфери послуг і туризму: навч.-метод. посіб. / [В. Т. Лозовецька, Л. Б. Лук'янова, Л. В. Козак та ін.] / за заг. ред. Лозовецької В. Т. – К.: Знання. – 2010. – 382 с.
- Лінчевський Е. Е. Психологічні аспекти взаєморозуміння: Прогнозування в процесі спілкування / Лінчевський Е. Е. – Л.: Знання, 1982. – 36 с.
- Воробей С. Модель компетенцій як елемент системи управління персоналом / С. Воробей // *Новості турбізнесу*. – 2007. – № 9. – С. 46–47.
- Соціальні індикатори рівня життя населення: стат. зб. – К.: Державна служба статистики України, 2011. – 219 с.

УДК 658.8.001

УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ВИРОБНИЦТВА ІННОВАЦІЙНОЇ ПРОДУКЦІЇ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Ю. Г. Львова

Одним із ключових чинників успіху діяльності машинобудівного підприємства в конкурентних ринкових умовах глобалізації світової економіки господарювання є показник витрат усіх видів ресурсів на виготовлення продукції, що безпосередньо впливають на формування

кінцевих результатів діяльності підприємства, стратегічну, тактичну та цінову політику підприємства і його поведінку на ринку. Проте, якщо чинник – «ринкова ціна» підприємству не підвладний, то операційні витрати є внутрішньою справою підприємства – виробника

інноваційної продукції, тобто конкурентної продукції протягом певного ринкового періоду, і саме рівень витрат і визначає її підсумкову ефективність.

Питання собівартості продукції та ефективного управління витратами на підприємствах машинобудівної галузі системно досліджувалися вітчизняними вченими, серед яких слід відзначити праці О. І. Амоші, С. С. Аптекаря, М. Г. Білопольського, В. М. Гриньової, П. В. Гудзя, В. М. Колосок, О. Ю. Лактіонової, Р. Р. Ларіної, О. О. Катаєва, А. В. Ільченко, А. Ф. Павленка, Л. М. Савчук.

Теорія інноваційних процесів досить добре розроблена як вітчизняними, так і зарубіжними дослідниками. Цій темі присвячені публікації таких зарубіжних авторів, як Р. Акофф, І. Ансофф, П. Друкер, Б. Санто, М. Портер, Б. Твісс, Й. Шумпетер, Е. Янч й ін. У вітчизняній економічній і науково-технічній літературі аналіз інноваційних процесів робили О. І. Амоша, С. С. Аптекарь, М. Г. Білопольський, А. М. Власова, Н. А. Гапоненко, В. М. Геєць, А. В. Гриньов, В. І. Ландик, Р. Р. Ларина, С. В. Савчук, С. Я. Салига, В. А. Ткаченко, А. М. Ткаченко, М. Г. Чумаченко, І. Б. Швець інші автори.

Віддаючи належне працям названих учених і усвідомлюючи, що управління витратами виробничо-господарської діяльності промислових підприємств є сукупністю складних соціально-економічних і організаційно-технічних процесів дії менеджменту на конкретний керований об'єкт, що здійснюється за допомогою системи підходів, принципів і методів, технічних засобів і організаційних механізмів із метою досягнення машинобудівним підприємством заданих техніко-економічних і соціальних показників, залишаються неопрацьованими окремі аспекти управління такого характеру, як: досягнення рівня витрат усіх видів ресурсів високого ступеня конкурентоспроможності за рахунок інноваційного розвитку в ринкових умовах постійної мінливості навколишнього середовища; оперативного регулювання внутрігосподарських відносин підприємства на дії навколишнього ринкового середовища та ін. Це і визначило актуальність і вибір теми статті.

Об'єктом дослідження є теоретичні та методологічні засади управління витратами виробництва інноваційної продукції машинобудівного підприємства вітчизняної галузі акумуляторного виробництва з урахуванням його технологічної та організаційної специфіки.

Предмет дослідження – витрати виробництва продукції машинобудівного підприємства в умовах розвитку ринкових відносин і динамічності зовнішнього середовища.

Мета статті – викласти теоретичні напрями сьогодення з цього питання та надати окремі пропозиції щодо практики управління витратами виробництва інноваційної продукції машинобудівного підприємства новітньої галузі акумуляторного виробництва України на прикладі Міжнародної науково-промислової корпорації «ВЕСТА» (м. Дніпропетровськ), що спеціалізується на виробництві стартерних свинцево-кислотних акумуляторних батарей для легкового та вантажного автомобільного транспорту.

У сучасному ринковому середовищі господарювання машинобудівним підприємствам потрібно виконувати завдання нового порядку з управління витратами, суть якого полягає не в мінімізації власне витрат в окремий проміжок часу, а їх оптимізації за рахунок інноваційного розвитку, впровадження інновацій яких здатне забезпечити підприємству стратегічні переваги внаслідок їх конкурентної відповідності ринковим вимогам і потребам споживачів протягом певного періоду.

Управління витратами є складовою частиною загальної системи менеджменту машинобудівного підприємства, що забезпечує визначення стратегії та планування майбутніх операцій підприємства, контроль його поточної діяльності, оптимізацію використання ресурсів, оцінку ефективності діяльності та зниження рівня суб'єктивності у процесі ухвалення рішень та інших [2]. Тому підприємство повинне розробити механізм управління витратами, що складається з поєднання елементів організаційно-технічного й економічного характеру. Основною умовою ефективного функціонування цього механізму є готовність керівництва підприємства і його структурних

підрозділів до роботи в умовах ринкової економіки, наявність менеджменту, здатного своєчасно приймати кваліфіковані рішення щодо управління операційними витратами в процесі виготовлення продукції на основі створеної нормативної та правової бази функціонування цього механізму.

До найбільш актуальних і загальновідомих сучасних технологій управління витратами можна віднести такі:

- Target Costing – формування собівартості нової для підприємства продукції, виходячи з планованої ринкової ціни і очікуваної прибутковості продажів;
- Kaizen Costing – поступове і безперервне зниження собівартості, як результат спеціальної програми підприємства;
- Benchmarking – система оцінки діяльності підприємства за допомогою порівняння з іншим відповідним аналогом;
- управління за центрами відповідальності, що відображене в Management Control Systems (Система управління менеджментом), коли кожному підрозділу делегуються деякі повноваження з ухвалення рішень відносно стану своїх витрат і результатів діяльності;
- стратегічне управління витратами (Strategic Cost Management) – система управ-

ління витратами, у якій мінімізуються витрати по всьому «ланцюжку цінності» бізнесу, а не локально по кожній окремій ланці цього ланцюжка та інші технології.

Кожна з наведених управлінських технологій має свої позитивні й негативні сторони, а також і сферу застосування. Менеджмент підприємства самостійно вирішує вибір відповідної найбільш ефективної на даний або стратегічний час управлінської технології. Складність процесу управління витратами на підприємстві полягає в необхідності визначення менеджментом стану та можливостей діючої на підприємстві системи управлінського обліку перш ніж приймати підприємству визначені управлінські рішення відносно досягнення оптимального рівня витрат як по підприємству загалом, так і його структурних підрозділах.

Технологія управління витратами складається з ряду послідовних дій, що становлять систему управління витратами машинобудівного підприємства, котру в широкому розумінні можливо представити у вигляді сукупності п'яти підсистем, що наведені графічно на рис. 1.

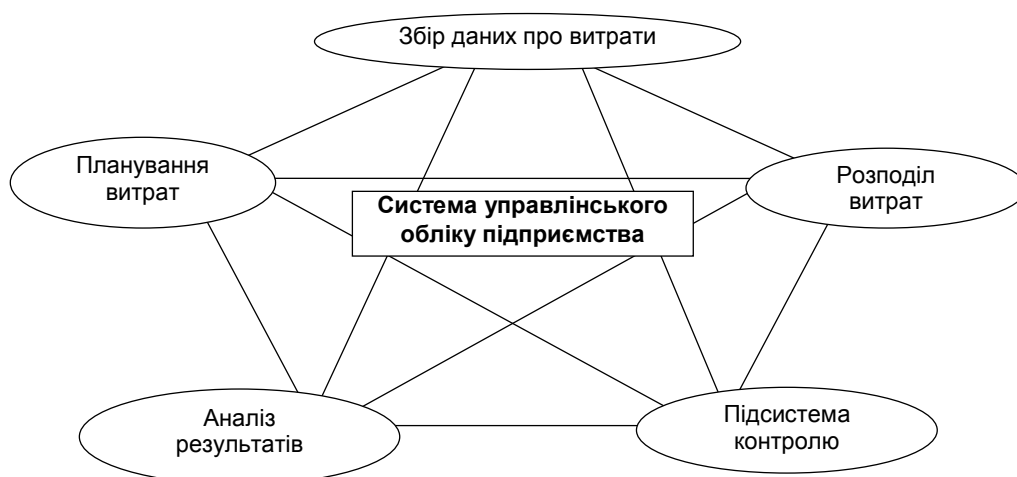


Рис. 1. Система управлінського обліку машинобудівного підприємства

Облік витрат незалежно від методів використання підприємством повинен забезпечувати достовірне визначення обсягів виробництва продукції, величини операційних витрат на виготовлення та реалізацію, розміру неза-

вершеного виробництва та витрат на нього, суми інших статей витрат і втрат, їх розміру. Об'єктами управління при цьому стають операційні центри локалізації витрат або місця виникнення витрат, які на практиці часто об-

межуються рамками структурних підрозділів підприємства або їх складовими частинами. Визначивши виробничий підрозділ (виробничий комплекс, цех, дільниця), що є місцем

виникнення витрат, можна порівняно легко локалізувати витрати підприємства і розподілити їх на виготовлену цим виробничим підрозділом продукцію [4].



Рис. 2. Організаційно-економічний механізм управління витратами машинобудівного підприємства

Планування витрат є частиною загальнішого завдання бюджетування. В процесі бюджетування вирішується питання планування не лише прибутку, але і грошових потоків. В управлінському обліку розглядається як поточний бюджет (зазвичай складається на рік або місяць), так і капітальний бюджет.

Найчастіше на підприємстві створюють єдиний обліковий процес, що складається з двох взаємопов'язаних етапів. На першому етапі підприємство визначає виробничі витрати щодо певної послідовності носіїв витрат, на іншому розраховується собівартість. Для визначення собівартості окремих видів продукції застосовуються калькуляції. Калькулювання собівартості продукції виробничих підприємств здійснюється на підставі Методичних рекомендацій з формування собівартості продукції у промисловості, затвердженої Наказом Держкомітетом промислової політики від 02.02.2001 р. № 47. Собівартість об'єктів витрат визначають за допомогою системи вироб-

ничого обліку, яка забезпечує калькулювання і контроль собівартості об'єктів витрат.

Контроль витрат забезпечується шляхом порівняння бюджетних і фактичних витрат окремих підрозділів [3]. Але ефективнішим є встановлення норм (стандартів) витрат на рівні конкретних видів продукції й оперативний контроль виявлення і аналізу відхилень.

Управління витратами машинобудівного підприємства розглядається як комплексний процес, що потребує участі й узгодженої взаємодії значної кількості структурних підрозділів і підсистем діяльності підприємства. Відповідно, система управління витратами повинна взаємодіяти з існуючими організаційно-економічним середовищем машинобудівного підприємства і у деякій мірі являти собою результат взаємодії об'єктів цього середовища [2].

Облікова політика формується таким чином, аби максимально відповідати реалізації обраної стратегії, надалі відбувається перехід

до тактичного рівня управління витратами, де обрані стратегії деталізуються до бізнес-планів і бюджетів, формується безпосередньо система поопераційного управління собівартістю, за допомогою якої забезпечується цільовий рівень операційних витрат на будь-якій стадії виготовлення продукції. Фінансовий аналіз, заснований на даних бухгалтерського обліку, та техніко-економічний аналіз

є одними з ключових елементів під час ухвалення рішення щодо ефективності тактичних програм з погляду досягнення підприємством своїх стратегічних цілей [43, с. 17]. Досягнення стратегічних цілей означає задоволення потреб клієнтів, акціонерів та інших учасників господарської діяльності. Стратегія управління витратами машинобудівного підприємства схематично наведена на рис. 3:

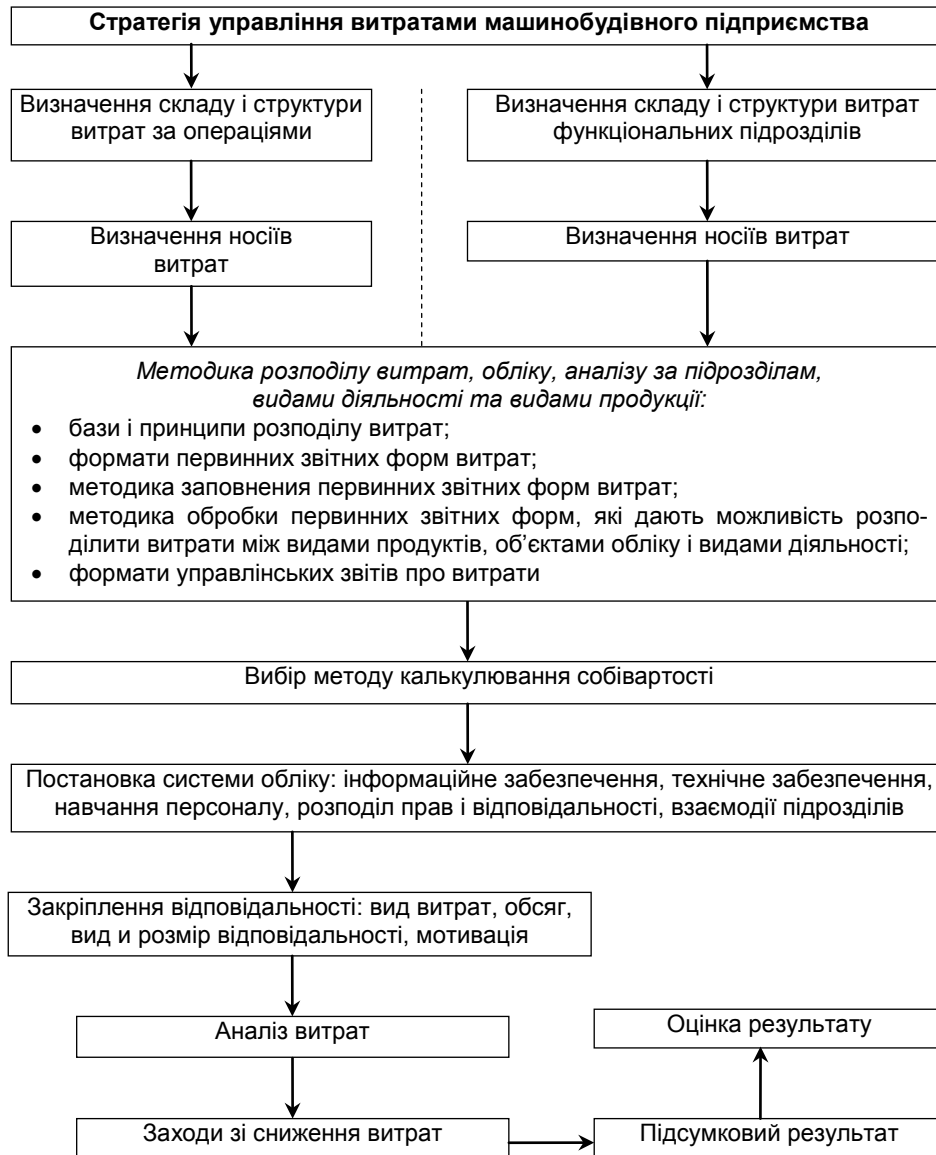


Рис. 3. Стратегія управління витратами машинобудівного підприємства

Зміна конкурентної стратегії підприємства призводить до змін у прийомах і методах облікової роботи й управлінні внутрішніми процесами. Попередній підхід, що базувався на стандартизованих процедурах обліку, посту-

пився місцем більш гнучким системам обліку, які орієнтовані на реалізацію обраної стратегії [1].

Таким чином, запропонований організаційно-економічний механізм свідчить, що управ-

ління витратами охоплює усі сторони управління виробництвом і є ключовим моментом забезпечення ефективного розвитку підприємства.

Практику розробки системи управління витратами як засадничої складової діючого механізму, здатного забезпечити ефективне конкурентоспроможне функціонування підприємств і їх подальший інноваційний розвиток у мінливих сучасних ринкових умовах, пропонується розглянути на прикладі міжнародної науково-промислової корпорації «ВЕСТА» (далі – МНПК «ВЕСТА»), що спеціалізується на веденні бізнесу виробництва стартерних свинцево-кислотних акумуляторних батарей для автомобілів різних типів та інших транспортних засобів, продукція якої відноситься до машинобудівної галузі народного господарства України. Основна стратегічна мета корпорації полягає в тому, щоб укріпити лідируючі позиції як на внутрішньому ринку, так і підсилити свою присутність на міжнародних цільових ринках, завдяки відповідності продукції міжнародним стандартам і принципам ведення бізнесу в країнах Європи і за її межами. Підтвердженням цього є великий досвід роботи корпорації на міжнародному рівні, оскільки МНПК «ВЕСТА» надає сьгодні інжинірингові та консалтингові послуги: займається організацією «під ключ» високо-технологічних, автоматизованих і рентабельних виробництв акумуляторної та суміжної продукції, що включає в себе проектування та будівництво заводів, підбір, установку, налаштування і введення в експлуатацію обладнання, технологічне забезпечення виробничих процесів, авторське супроводження та нагляд за станом виробництва.

Загальна система управління МНПК «ВЕСТА» розроблена на основі створення самостійних юридичних суб'єктів господарювання та функціональних підрозділів корпорації, здатних забезпечити адаптацію та ефективне управління процесами ведення корпоративного бізнесу та управління цільовими бізнес-процесами за такими напрямками економічної діяльності як корпорації в цілому, так і її структурних складових в розрізі видів діяльності:

- управління стратегічним розвитком корпорації і її підприємств;
- управління операційною діяльністю випуску і реалізації продукції;
- управління фінансовою діяльністю;
- управління інвестиційною та іншою діяльністю корпорації та її підприємств.

Наразі ведення бізнесу не дає можливості публікувати структури управління суб'єктів господарювання через те, що інформація є комерційною таємницею, тому функціональну структуру управління МНПК «ВЕСТА» подаємо узагальнюючими блоками, що включає такі складові:

- загальнокорпоративний блок адміністративного менеджменту корпорації;
- блок науково-технічних досліджень і розвитку виробництва, розробки та освоєння випуску нових видів конкурентоспроможної продукції в складі науково-дослідного інституту та науково-технічного центру;
- блок маркетингу, складської логістики та оптово-роздрібних продаж продукції на внутрішньому та зовнішніх ринках;
- блок загальнокорпоративних функціональних служб управління, до складу яких входять економіко-фінансові, облікові, контролінгові, адміністративні структури та служби менеджменту персоналом, безпеки та інші;
- блок юридично самостійних підприємств і функціональних служб корпорації, що виконують господарську діяльність матеріально-технічними та енергетичними ресурсами, технологічне супроводження виробництва та якості випущеної продукції, обслуговуючих, сервісних корпоративних структурних підрозділів;
- блок виробничих, логістичних і сервісних юридично самостійних підприємств.

Окрім загальнокорпоративних підрозділів, юридичні виробничі, логістичні та сервісні підприємства мають самостійні функціональні структурні підрозділи адміністративно підпорядковані керівництву зазначених підприємств, а функціонально-відповідним загальнокорпоративним функціональним службам.

Унаслідок функціонування такої системи управління міжнародна науково-промислова

корпорація «ВЕСТА» стала одним із великих холдингів із виробництва акумуляторних батарей у країнах СНД і Європи, яка у своїй економічній діяльності оптимально поєднує наукові, виробничі й інжинірингові структури, здатні забезпечити їй адаптацію та конкурентні переваги на внутрішньому та зовнішньому ринках.

МНПК «ВЕСТА» на сьогодні – це 20 років досвіду в акумуляторному бізнесі, 1,2 % обсягу світового ринку акумуляторних батарей, є найбільшим виробником стартерних акумуляторних батарей в Україні – 31 % загальної обсягу вітчизняного ринку та найбільшим експортером акумуляторних батарей до Росії, частка ринку яких становить 12 %, один із п'яти найбільших виробників батарей у Європі. Підприємства корпорації мають найбільшу загальну виробничу потужність серед підприємств Східної Європи та СНД – 7,6 млн умовних одиниць акумуляторних батарей на рік.

Основна стратегічна мета, яку ставило перед собою керівництво корпорації, – стати провідним європейським постачальником акумуляторних батарей, забезпечити собі місце серед п'ятірки провідних світових їх виробників і здійснити лістинг акцій компанії на міжнародній біржі та забезпечити відкриту вільну торгівлю ними на одному з європейських біржових майданчиків, яку в травні 2011 р. було реалізовано. Група «ВЕСТА», її головна холдингова компанія WESTA ISIC S.A. (Люксембург), успішно провела первинне розміщення

25 % своїх акцій на міжнародній Варшавській фондовій біржі.

Вищезазначене стало можливим завдяки ефективній системі управління витратами, як однієї з головних складових загальної корпоративної стратегії, що діють на основі створеного управлінського механізму господарювання корпорації та її підприємств, здатних адаптуватися до конкурентних ринкових умов і задовольняти різнобічні потреби вітчизняного та світового ринків в акумуляторних батареях.

ЛІТЕРАТУРА

1. Ансофф И. Стратегическое управление : [пер с англ.] / Ансофф И. – М. : Экономика, 1989. – 518 с.
2. Концепція організаційно-економічного механізму стабілізації промислового виробництва / Амоша А. І., Біренберг Би. М., Вишневська С. П., Іванов Н. І., Кузьменко Л. М. ; НАН України, Ін-т економіки промисловості. – Препр. Доповіді. – Донецьк : [б. в.], 1996. – 48 с.
3. Джай К. Шим Основы коммерческого бюджетирования / Джай К. Шим, Джой Г. Сигел. – М. : ЗАО Бизнес Микро, 1998. – 496 с.
4. Друри К. Введение в управленческий и производственный учет : [пер. с англ.] / под ред. Таблиной С. А. – М. : Аудит, ЮНИТИ, 1994 – 560 с.
5. Калина А. В. Прогнозування та макроекономічне планування / А. В. Калина, М. Т. Пашута. – К. : МАУП, 1998. – 476 с.

УДК 65.011

РЕЗУЛЬТАТ АДАПТАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ В ОБЕСПЕЧЕНИИ ЕГО ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

Ю. Л. Степанова

Экономическая безопасность вызывает все большую заинтересованность предприятий, которые осуществляют деятельность в рыноч-

ных условиях. К сожалению, очень часто об угрозах деятельности (а иногда и существованию) предприятия его руководство узнает по-