

СТРАТЕГІЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

© Горбаль Н.І., Шандрівська О.Є., Сопільник Л.І., 2009

Висвітлено сутність системи управління конкурентоспроможністю (КСП), описано особливості таких систем в різних країнах. Стратегію КСП визначено як “засіб підвищення КСП в загальній системі управління підприємством” та описано її значення у стратегічному управлінні підприємством.

In the article the essence of competitiveness management is shown and specific of these systems in different countries are described. The term “competitiveness strategy” is defined as “the method of competitiveness improvement in the general management system of the firm” and its role in the company’s strategic management is described.

Постановка проблеми

КСП підприємства як об’єкт управління є сукупністю взаємопов’язаних елементів, спрямованою на забезпечення його сильних конкурентних позицій, підтримання існуючих і створення нових конкурентних переваг. Підтримання й підвищення КСП – динамічний процес пристосування підприємств до вимог ринку, яким необхідно цілеспрямовано управляти. Та для українських підприємств управління КСП – порівняно нова сфера діяльності; на практиці питання КСП на багатьох підприємствах зводяться до технічних проблем, а такі важливі аспекти її забезпечення як формування стратегії, організація управління КСП, соціальні й психологічні його аспекти, враховуються мало, що і визначає актуальність дослідження цієї проблематики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Проблеми управління КСП недостатньо досліджені як у вітчизняній, так і в закордонній теорії і практиці, – існує дефіцит праць, присвячених комплексному управлінню КСП. Серед сучасних праць, присвячених питанням КСП підприємств, варто виділити роботи [1–5], у яких висвітлено сутність, методики управління КСП різних об’єктів. Та актуальним, на нашу думку, залишається вивчення підходів до формування стратегій підвищення КСП.

Формулювання цілей статті

Завданням статті є аналізувати сутності понять “система управління КСП” та “стратегія КСП”, їхнього значення у системі управління підприємством.

Виклад основного матеріалу

Високий рівень КСП є стратегічною ціллю діяльності підприємства в умовах ринку, для досягнення якої необхідна консолідація всіх підрозділів і ланок його системи управління. Та управління КСП не еквівалентне діяльності підприємства з досягнення кінцевих цілей, а є однією з гілок “дерева цілей” загального управління і містить функції, пов’язані з розробленням і реалізацією стратегії КСП. КСП підприємства в загальній класифікації об’єктів управління відносять до функціональних (на відміну від виробничих і структурних), які вимагають розроблення спеціального механізму управління [6].

Під *управлінням КСП* підприємства розуміють аспекти виконання загальних функцій управління, які визначають стратегію і політику створення й реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі й відповідальність у даній сфері діяльності, що реалізуються за допомогою таких засобів, як планування КСП, оперативне управління нею, її забезпечення й підвищення в межах

певної системи КСП. При цьому суб'єктом управління КСП вважають систему КСП як інструмент управління нею, а об'єктом – техніко-економічний процес, під час якого при створенні продукції формуються її конкурентні переваги [3]. Об'єкт управління КСП також розглядають як “систему взаємопов'язаних елементів внутрішнього середовища підприємства, його споживачів, конкурентів, об'єднаних в єдине ціле для вирішення завдання забезпечення конкурентних позицій, збереження існуючих та нарощування нових конкурентних переваг” [6].

Метою управління КСП можна вважати: систематизацію інформації, яка характеризує конкретну ринкову ситуацію, зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства; виявлення найкращих напрямів діяльності за певної сукупності чинників; практичну реалізацію визначених оптимальних напрямів діяльності за допомогою конкретних управлінських заходів.

Як зазначають у праці [3], управління КСП підприємства є відкритою системою, що має входи і виходи, складається з керівної та керованої систем, які тісно взаємодіють, оскільки є органічно взаємопов'язаними. Керівна система містить складові елементи, які забезпечують процес управління, до складу ж керованої входять елементи, що забезпечують безпосередній процес виробничої, господарської, комерційної та інших видів діяльності. Натомість у праці [7] виділено чотири підсистеми управління КСП: керівна (для управління системою), забезпечувальна (для забезпечення необхідними ресурсами), керована (конкурентний потенціал) та підсистема впливу на чинники КСП (для досягнення необхідного рівня КСП). При цьому автор вважає основним завданням управління КСП “створення конкурентного потенціалу з чіткою орієнтацією на ринкову ситуацію й урахуванням ризиків”.

У праці [3] виділяють такі основні етапи циклічного *процесу управління КСП*:

1. *Перший етап* передбачає здійснення функцій управління, які включають різні види управлінської діяльності, зокрема: планування КСП, технологічний менеджмент, управління конструюванням виробу, підрозділами, що спрямоване на підтримання й підвищення КСП тощо. Така управлінська діяльність повинна відбуватись на всіх рівнях керівної системи, апарат управління повинен розробити систему методів менеджменту з метою формування й підтримання КСП окремих товарів і підприємства загалом.

2. *Другим етапом* процесу є формування методів менеджменту, (наприклад, плану виробництва конкурентоспроможної продукції, прискорення науково-технічного розвитку, технологічної документації виготовлення виробу, матеріальних стимулів якісної праці, спрямованих на забезпечення КСП тощо).

3. *Третій етап* процесу передбачає формалізацію методів менеджменту, їх перетворення на розпорядження, накази, вказівки тощо, які у вигляді управлінських рішень каналами прямого зв'язку передаються із керівної системи в керовану і здійснюють управлінський вплив для забезпечення необхідних заходів із формування/підтримання КСП.

4. *Четвертим етапом* процесу є забезпечення управлінського впливу на засадах керівництва, що є об'єднувальною функцією у структурі категорій менеджменту. Також усі чотири етапи управління КСП супроводжуються комунікаціями, тобто процесами обміну інформацією між працівниками, підрозділами, організаціями тощо.

Досягнення високого рівня КСП підприємства можливе лише при використанні системного підходу до управління КСП. Вперше його сутність висвітлив американський фахівець Р. Джонсон, визначивши його як ефективну систему, яка об'єднує діяльність різних підрозділів корпорації, відповідальних за розроблення базових і майбутніх параметрів КСП, підтримку досягнутого рівня КСП та його підвищення для забезпечення виробництва й експлуатації продукції на найбільш економічному рівні при повному задоволенні потреб споживача [8]. Під *системою управління КСП підприємства* також розуміють сукупність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, необхідних для створення й реалізації умов, які, своєю чергою, сприятимуть створенню конкурентних переваг для підприємства у теперішньому чи майбутньому бізнес-середовищі [2].

Система управління КСП повинна стосуватися всіх видів діяльності, що пов'язані зі створенням конкурентних переваг підприємства, товару, робіт, послуг, і взаємодіє з ними. Вона повинна охоплювати всі стадії життєвого циклу продукту і процеси: маркетинг і вивчення ринку;

проектування, розроблення продукції; планування й розроблення процесів; закупівлі; виробництво чи надання послуг; контроль; упакування і складування; збут і продаж; монтаж і здачу в експлуатацію; експлуатацію; технічну допомогу й обслуговування; утилізацію чи вторинну переробку продукції після закінчення терміну її використання [1].

Р. Фатхутдінов вважає, що система управління КСП взаємодіє з системою менеджменту через функціонально-інформаційні зв'язки. Внутрішня структура системи складається з п'яти підсистем: керівної, керованої, наукового супроводу, цільової та забезпечувальної, а складовими зовнішнього оточення є: вхід, вихід системи, зв'язки з зовнішнім середовищем і зворотний зв'язок [5]. А В. Шинкаренко, А. Бондаренко під об'єктом управління в системі КСП розуміють набагато ширше поняття, ніж у інших наукових працях, – “систему взаємопов'язаних елементів внутрішнього середовища підприємства, його споживачів, конкурентів, об'єднаних в єдине ціле для вирішення завдання міцного забезпечення конкурентних позицій, збереження існуючих та нарощування нових конкурентних переваг” [6]. Відповідно в системі управління КСП вони виділяють безпосередньо керовану і непрямую керовану підсистеми, відносячи до останньої споживачів та конкурентів.

Важливість застосування системного підходу до управління КСП пояснюється багатогранністю цієї складної економічної категорії й значною кількістю чинників, що мають на неї вплив, і зумовлюється такими причинами [3]: управління КСП передбачає різні види діяльності; повноту управління КСП забезпечують здійснення управлінських заходів на різних адміністративно-господарських рівнях; ефективності управління КСП досягають всіма видами менеджменту (виробничим, фінансовим, інформаційним, маркетингом); управління КСП на різних рівнях скеровують на різні об'єкти; управління КСП здійснюють на різних стадіях життєвого циклу товару, а отже, в різних підрозділах підприємства.

Системи управління КСП різних підприємств мають багато спільного, проте існують й національні відмінності. Лідерами в галузі КСП є корпорації Японії, США та деяких країн Західної Європи. Так, КСП більшості японських товарів є найвищою в світі, що обумовлюється такими особливостями *систем управління КСП в Японії*: орієнтацією на виробництво продукції з вищою якістю, ніж у інших країнах, що зумовлене бідністю Японії на сировинні і енергетичні ресурси, які необхідно імпортувати; охопленням комплексною системою управління КСП всієї діяльності корпорації; орієнтацією на запобігання дефектам, а не на їх виявлення й усунення, та переважання контролю КСП технології й технологічних процесів над контролем КСП продукції; врахуванням в системі управління КСП досягнень інших держав – США, Великобританії, Німеччини, Італії, Франції тощо; ефективними діями керівників, спеціалістів підприємств, які реалізували принципи комплексного управління КСП успішніше, аніж в інших державах. Щодо *управління КСП у США*, то тут використовується ряд спеціалізованих стратегічних програм підвищення КСП, контроль за рівнем КСП здійснюється на всіх стадіях життєвого циклу продукції і має не лише контрольний, а й аналітичний характер, велику увагу приділяють витратам, пов'язаним зі створенням продукції із високою КСП, і характерною особливістю є проведення регулярного оцінювання систем управління КСП з метою підвищення їх ефективності. Аналізуючи *західноєвропейський досвід комплексного управління КСП*, необхідно зазначити, що сьогодні ці держави акцентують на забезпеченні КСП на етапі проектування виробу, де створюються методи, які дають змогу мінімізувати можливість виникнення відхилень на етапі виробництва. Зв'язок між встановленням термінів, оптимізацією витрат і відповідним рівнем КСП визначається через проведення аналізу так званого “трирівневого циклу”: в період виробництва товару на стадії проектування планують витрати, терміни і відповідний рівень КСП; на стадії реалізації управляють ними; на стадії початку використання враховують витрати протягом гарантійного терміну тощо.

Щодо України, то управління КСП є порівняно новою сферою для вітчизняних підприємств, що ще не мають достатнього досвіду роботи в умовах конкуренції. На практиці питання КСП на багатьох підприємствах зводяться до технічних проблем – конструкторських, технологічних, а такі важливі аспекти забезпечення КСП, як формування стратегії, організація управління КСП, соціальні й психологічні його аспекти, враховуються мало.

У нових умовах господарювання українським підприємствам необхідно прискорити процес створення систем управління КСП, адаптованих до ринкових відносин, посилити їх стратегічну

орієнтацію. Побудова цих систем вимагає вирішення таких науково-методичних і практичних завдань: формування концепції управління конкурентним потенціалом підприємства як складним об'єктом діагностики, прогнозування; розроблення інструментарію оцінки власних конкурентних переваг; удосконалення механізмів управління КСП, визначення змісту функцій управління, мотиваційних механізмів тощо; визначення методів управління змінами на підприємстві; формування і реалізація стратегії КСП підприємства тощо [9]. А застосування систем дасть можливість: забезпечити високу якість управління, підвищити надійність систем управління КСП (і, як наслідок, досягти відповідного рівня КСП) в умовах непередбачуваного і динамічного зовнішнього конкурентного середовища; забезпечити інваріантність систем управління КСП до різних типів підприємств; зменшити час розроблення і впровадження систем до практики функціонування підприємств; інтенсифікувати їх адаптацію; підвищити рівень гнучкості й мобільності систем управління [3].

Отже, основною ціллю управління КСП є підтримання/підвищення рівня КСП підприємства, а інструментом її досягнення – розроблення та реалізація стратегії КСП. Поняття “*стратегія*” (від грец. “*strategia*” – мистецтво ведення війни) трактують зокрема як: “визначення основних довгострокових цілей підприємства, затвердження курсу дій і розподіл ресурсів, необхідних для їх досягнення” [10], “набір правил для прийняття рішень, котрими керується організація у своїй діяльності” [11], “створення унікальної і вигідної пропозиції, яка передбачає певний набір видів діяльності” [12], “методику досягнення головної мети”; “уміння планувати, керувати” [13] тощо. Існування значної кількості підходів до трактування поняття “стратегія” свідчить про складність і багатогранність цієї наукової категорії. На нашу ж думку, *стратегією* доцільно вважати засіб досягнення цілей підприємства.

Протягом останніх десятиліть стратегічне планування набирає щоразу важливішого значення у зв'язку з конкурентними, технологічними, економічними і соціально-культурними змінами. На сучасному етапі можна виділити такі особливості стратегічного планування на підприємствах: зростання значення стратегій з посиленням динамічності середовища, збільшенням масштабів діяльності і ускладненням координування діяльності різних підсистем; необхідність забезпечення гнучкості стратегій у зв'язку зі швидкими змінами зовнішнього середовища; підвищення вимог до достовірності стратегій внаслідок посилення невизначеності та ризику їх реалізації; ускладнення методик формування стратегій із посиленням науково-технічного прогресу, збільшенням масштабів діяльності; посилення обмеженості ресурсів, що вимагає їх оптимізації при плануванні.

У країнах з розвинутою ринковою економікою стратегічне планування еволюціонує й використовується вже протягом тривалого часу, більшість ефективно функціонуючих компаній чітко формулюють стратегії діяльності, а за відсутності чи низької ефективності стратегічного планування навіть великі й успішні підприємства у країнах з розвинутою ринковою економікою можуть знаходитися в кризовому стані. Українські ж підприємства використовують стратегічне управління порівняно недавно внаслідок тривалого існування в СРСР планової економіки й відсутності самостійності підприємств у плануванні діяльності. Та в ринкових умовах, коли значення державного, галузевого, регіонального планування мінімальне, на вітчизняних підприємствах поступово формується система стратегічного, тактичного, поточного й оперативного планування відповідно до умов конкурентного ринку. Разом з тим, як свідчать дослідження, зокрема [14], системи стратегічного управління на вітчизняних підприємствах перебувають лише на етапі становлення. Так, із 460 опитаних керівників великих українських підприємств, які констатували необхідність використання стратегічного управління, лише 23 обізнані з його особливостями й застосовують, 96 – підтвердили намір його використання за допомогою зовнішніх консультантів, решта ж – 341 керівник – вважаючи стратегії необхідними і ефективними, не мають наміру їх розробляти. Це ще раз підтверджує актуальність дослідження цієї проблематики.

Стратегії підприємств класифікують за різними ознаками. У праці [15] виділяють такі основні ознаки: рівень управління (рівень прийняття рішень), стадія життєвого циклу товару/підприємства, концепція досягнення конкурентних переваг, галузева позиція підприємства, ступінь агресивності поведінки підприємства у конкурентній боротьбі, а у праці [16] наводять такі ознаки: орієнтація організації, стадія життєвого циклу, функціональна ознака, напрям можливого розвитку, ступінь охоплення ринку, місце компанії в конкуренції, спосіб формування конкурентних переваг, напрям

дії, зовнішньоекономічна політика і галузева орієнтація. З наведених ознак найпоширенішою є поділ стратегій за рівнем управління на підприємстві. У більшості літературних джерел констатують, що стратегії доцільно розробляти для трьох основних рівнів стратегічного управління: корпоративного (загальнофірмового) рівня (на якому формується корпоративна стратегія); рівня стратегічно-господарських підрозділів (формується бізнес-стратегія); функціонального рівня (формується функціональні стратегії). При цьому *корпоративна* стратегія визначає загальний напрям діяльності корпорації, вона формується, якщо компанія є диверсифікованою, діє на різних ринках; *бізнес-стратегія* чи конкурентна стратегія стосується бізнес-одиниць і визначає, як кожен підрозділ компанії досягає конкурентної переваги на певному ринку, а *функціональні* визначають конкретні засоби досягнення корпорацією конкурентних переваг. Стратегії вищих рівнів – корпоративну та бізнес стратегію – ще називають загальними, на відміну від функціональних стратегій, що формуються на нижчих рівнях. До основних функціональних стратегій відносять стратегії організації виробництва, маркетингу, фінансів, управління персоналом, розвитку тощо. Варто зазначити, що в окремих джерелах виділяють також операційні стратегії окремих підрозділів, відділів як нижчий рівень функціональних.

Стратегії різних рівнів повинні формуватись системно і динамічно, складати єдину систему, адже корпоративна стратегія – це результат функціональних, її можна реалізувати тільки при інтеграції функціональних сфер, тобто вона є і об'єднуючим механізмом, і кінцевим результатом планування. Разом з тим, відносна важливість різних функціональних сфер різна у різних підприємств і залежить від сформованих стратегій вищих рівнів, тобто тут спостерігається зворотний зв'язок. Отже, процес розроблення стратегій повинен бути двостороннім: передбачати не лише пристосування стратегій нижчих рівнів до стратегій вищих рівнів, а й враховувати при формуванні останніх особливостей функціональних стратегій.

Конкурентну стратегію чи стратегію КСП відносять до загальних, хоча для її реалізації необхідно розробляти і відповідні функціональні стратегії, тобто може існувати ціла система стратегій досягнення КСП. На нашу думку, поняття “стратегія КСП” доцільно визначити як засіб підвищення КСП у загальній системі управління підприємством.

Існують різні підходи до формування стратегій. Так, М. Портер [4, 12] виділяє стратегії мінімізації витрат, диференціації та концентрації; Г. Азоев – стратегії зниження собівартості, диференціації продукції, сегментування ринку, впровадження нововведень, швидкого реагування на потреби ринку; М. Трейсі й Ф. Вірсема – стратегії виробничої досконалості, лідерства за товаром і близькості до споживача; Г. Кроф і М. Кусумано – стратегії збільшення обсягів виробництва, копіювання і дроблення; А. Томпсон та А. Стрикленд, А. Юданов – віолентну (“силову”), патіентну (нішову), комутантну (приспосовницьку) і експлерентну (піонерську) стратегії; Х. Вільдеман (рисунок) виділяє стратегії залежно від ринкових умов та факторів КСП, а Р. Фатхутдінов залежно від особливостей конкуренції на ринках покупців і продавців (таблиця) [3, 5].

Стратегії підприємства залежно від рівнів конкуренції між продавцями та покупцями [5]

Рівень конкуренції між покупцями	Рівень конкуренції між продавцями			
	Монополія	Олігополія	Монополістична конкуренція	Досконала конкуренція
Поліпсонія	3. Горизонтальна диверсифікація діяльності	6. Концентрація на цільовому сегменті	8. Локальна інноваційна діяльність	9. Системна інноваційна діяльність
Олігопсонія	2. Локальна диверсифікація діяльності	5. Системна інтеграція діяльності	7. Комплексна диференціація та інтеграція	Варіант зустрічається дуже рідко
Монопсонія	1. Адаптація один до одного	4. Адаптація продавців до покупця	Варіант зустрічається дуже рідко	Варіант зустрічається дуже рідко

		Тип стратегії		
		Фокусування	Диференціація	Лідерство у витратах
Особливості ринку	Різноманітність продуктів на ринку	+	++	0
	Великий розмір ринку	0	+	++
	Темпи зростання ринку	++	+	0
	Мінливість попиту	++	++	0
Значення факторів КСП	Витрати	0	+	++
	Сервіс	++	+	0
	Якість	+	++	0
	Гнучкість	++	++	0
	Випередження в нововведеннях	++	++	+

Примітка. Умовні позначення: ++ – фактор має велике значення для цього типу стратегії, + – середнє значення, 0 – невелике значення

Тест-таблиця Х. Вільдемана для визначення стратегії КСП залежно від факторів КСП та особливостей ринку

Загалом особливості формування і важливість для компанії певних стратегій залежить від таких факторів, як конкурентна ситуація, розмір компанії, сфера діяльності, тип товару, що виробляється, стадія життєвого циклу товару, тип ринку тощо.

Висновки

У статті проаналізовано поняття “управління КСП”, його об’єкт та мету, процес управління КСП. Наголошено на необхідності дотримання системного підходу до управління КСП і висвітлено поняття “система управління КСП”.

Проаналізовано сутність та підходи до формування стратегій підприємств, наведено класифікацію стратегій. Досліджено особливості стратегічного управління в зарубіжних країнах та Україні й констатовано, що системи стратегічного управління на вітчизняних підприємствах перебувають лише на етапі становлення.

Поняття “стратегія КСП” визначено як “засіб підвищення КСП у загальній системі управління підприємством”, виділено її місце у системі стратегій підприємства та наведено окремі підходи до її вироблення.

У подальших дослідженнях доцільно сформулювати конкретні рекомендації щодо формування стратегій КСП на вітчизняних підприємствах відповідно до різних ринкових ситуацій.

1. Дікань В.Л. *Управління конкурентоспроможністю корпорацій в Європі: Підручник* / В.Л. Дікань, В.І. Савчук. – К.: Знання, 2004. – 207 с. 2. Довбуш Р. А. *Управління конкурентоспроможністю підприємств: Підручник* / Р.А. Довбуш, А.Л. Зозуля. – Харків: Основа, 2003. – 250 с. 3. Кузьмін О.Є. *Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Підручник* / О.Є. Кузьмін, Н.І. Горбаль. – Львів : Компакт-ЛВ, 2005. – 304 с. 4. Портер М. *Конкуренція: Учеб. пособие* / М. Портер; Пер. с англ. – М.: Изд-во “Вільямс”, 2005. – 608 с. 5. Фатхутдинов Р.А. *Стратегический маркетинг* / Р.А. Фатхутдинов. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2002. – 448 с. 6. Шинкаренко В.Г. *Управление конкурентоспособностью предприятия* / В.Г. Шинкаренко, А.С. Бондаренко. – Харьков: Изд-во ХНАДУ, 2003. – 186 с. 7. Кирчата І.М. *Оцінка конкурентного потенціалу в системі управління конкурентоспроможністю підприємства: Автореф. дис. ...канд. екон. наук: спец. 08.00.04 “Економіка та управління підприємствами”* / І.М. Кирчата. – Маріуполь, 2007. – 23 с. 8. Джонсон Р.А. *Комплексне управління конкурентоспроможністю американських виробників: Навч. посібник* / Р.А. Джонсон. – К.: Бліц-Інформ, 2003. – 592 с. 9. Воронкова А.Е. *Моделювання управління конкурентоспроможністю підприємства: еколого-організаційний аспект: Монографія* / А.Е. Воронкова, С.К. Рамазанов, О.В. Родіонов. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2005. – 368 с.

10. Chandler A.D., *Startegy and Structure; Chapters in the History of the Industrial Enterprises*, MIT Press, Cambridge, Mass., 1962. 11. Ансофф И. *Новая корпоративная стратегия* / И. Ансофф. – СПб.: Пупер Ком, 1999. – 416 с. 12. Porter M. *What is strategy?* // *Harvard Business Review* 74/6 (November-December): 61–78, 1996, 13. Feurer R., Chaharbaghi K. *Розробка стратегії: минуле, сучасність та майбутнє* // www.management.com.ua, 14. Федін М. *Ви готові планувати стратегічно?* [Електронний ресурс] / М. Федін // Режим доступу : <http://www.exmar.ru>. 15. Немцов В. Д. *Стратегічний менеджмент: Навч. посібник [для студ. вищ. навч. закл.]* / В.Д. Немцов, Є.Л. Довгань. – К. : ТОВ “УВПК Ексоб”, 2002. – 560 с. 16. Ковтун О.І. *Стратегія підприємства: Навч. посібник [для студ. вищ. навч. закл.]* / О.І. Ковтун. – Львів: Новий Світ – 2000, 2005. – 388 с.

УДК 334.02:338.512:621

І.М. Давидович

Національний університет “Львівська політехніка”

ПЛАНУВАННЯ СОБІВАРТОСТІ ПРОДУКЦІЇ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛІНГУ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

© Давидович І.М., 2009

Розглянуто сутність впровадження ідеї японської концепції стратегічного формування цільової собівартості продукції, цільової ціни товару і цільового прибутку підприємства закордонними компаніями та розглянуто перспективи й актуальність запровадження системи управління витратами –target-costing у практиці вітчизняних машинобудівних підприємств під час процесу диверсифікації діяльності.

Essence of introduction of idea of Japanese conception of the strategic forming of having a special purpose unit, having a special purpose cost of commodity and having a special purpose income of enterprise, cost is considered by oversea companies and prospects and actuality of introduction of control the system by the charges of target-costing are considered in practice of domestic mashine-building enterprises at realizable a process diversifications of activity.

Постановка проблеми

У сучасному середовищі бізнесу для досягнення високих результатів діяльності підприємства змушені вести жорстку конкурентну боротьбу і швидко реагувати на вимоги ринку. Надзвичайно актуальним це є для підприємств машинобудівної галузі, продукція якої стає неконкурентною, і отже, спостерігається тенденція занепаду підприємств машинобудування. Втримати своїх споживачів та залучити нових потенційних клієнтів машинобудівне підприємство може, пропонуючи конкурентоспроможні товари, тобто постійно покращуючи свою продукцію за допомогою як удосконалення технологій виробництва, так і удосконалення організації загалом. Орієнтація на задоволення потреб і вимог споживачів завжди має допомагати підприємству розширювати горизонти своєї діяльності, виходити на нові ринки, виробляти нову продукцію, тобто диверсифікувати діяльність. Диверсифікують діяльність суб'єкти господарювання для мінімізування чи розпорощення ризику діяльності та отримання прибутку від присутності у нових сферах. Процес диверсифікації вимагає чіткого моніторингу витрат, які є орієнтиром доцільності подальшого розвитку. Особливо актуальною є проблема управління витратами під час диверсифікації діяльності у разі розроблення нової продукції. Вимогливого споживача цікавить як висока якість пропонованої продукції, так і доступна ціна. Щоб здобути рівновагу високої якості і доступної ціни, будь-яке