

УДК 338.512

Наталія КОСТЕЦЬКА

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ХЛІБОПЕКАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Резюме. Досліджено особливості стратегічного управління витратами хлібопекарських підприємств в сучасних ринкових умовах господарювання. Зазначено, що концепція стратегічного управління витратами виникла в результаті поєднання таких трьох напрямків стратегічного менеджменту, як аналіз вартісного ланцюга, аналіз стратегічного позиціонування, аналіз витратоформуючих факторів. Наведено послідовність впровадження стратегічного управління витратами на сучасних хлібопекарських підприємствах. У процесі дослідження встановлено, що вітчизняним хлібопекарським підприємствам в контексті стратегічного управління витратами необхідно: аналізувати витрати на усіх етапах загального вартісного ланцюга з виробництва хлібобулочної продукції, починаючи із виробництва зерна і завершуючи реалізацією хлібобулочної продукції кінцевим споживачам; здійснювати вибір стратегічного позиціонування відповідно до характеристик продукції. Зокрема для масових виробів доцільно обирати стратегію зниження витрат, а для елітних видів хлібобулочної продукції слід дотримуватися стратегії широкої диференціації. Значну увагу слід приділяти виявленню структурних і функціональних витратоформуючих факторів, а також посиленню їхнього позитивного впливу на підприємство.

Ключові слова: стратегічне управління витратами, хлібопекарські підприємства, вартісний ланцюг, стратегічне позиціонування, витратоформуючі фактори, структурні витратоформуючі фактори, функціональні витратоформуючі фактори.

Natalia KOSTETSKA

STRATEGIC COST MANAGEMENT OF BAKING COMPANIES

Summary. The article investigates characteristics of strategic cost management of baking companies in modern market conditions. The concept of strategic cost management originated as a result of combining three directions in strategic management – value chain analysis, strategic positioning analysis, and cost driver analysis. Strategic cost management helps ensure the optimum level of costs, substantiate strategic decisions and achieve stable competitiveness of an enterprise in a dynamic market environment. The author explains the process of introducing strategic cost management in modern baking companies which includes the following stages: determining strategic goals of an enterprise, constructing a value chain for both the baking industry and a baking company, analyzing these value chains, selecting the direction for strategic positioning, analyzing cost drivers, specifying the established goals of an enterprise and ways to achieve them, complying with the developed strategies, making managerial decisions, assessing strategic cost management performance. The study determines that in the context of the strategic cost management domestic baking enterprises have to analyze costs at all stages of the overall value chain for the baking industry - from grain production to the sales of bread and bakery products to ultimate consumers; select strategic positioning according to the characteristics of products (in particular, it is advisable to choose a cost reduction strategy for mass products; as for specialty bakery products, companies should adhere to a broad differentiation strategy); pay great attention to identifying structural cost drivers and executional cost drivers as well as to strengthening their positive impact on an enterprise.

Key words: strategic cost management, baking companies, value chain, strategic positioning, cost drivers, structural cost drivers, executional cost drivers.

Постановка проблеми. В сучасних ринкових умовах господарювання для вітчизняних хлібопекарських підприємств особливої актуальності набуває проблема управління їхніми витратами. Витрати впливають не лише на фінансові результати діяльності, але й на здатність підприємства успішно розвиватися в майбутньому. Серед відомих економічній науці підходів до управління витратами на підприємстві дедалі більшої популярності набуває стратегічний підхід. Стратегічне управління витратами дає змогу забезпечити оптимальний рівень витрат, обґрунтувати стратегічні рішення і сприяє досягненню стабільної конкурентоспроможності підприємства в динамічному ринковому середовищі в довготерміновій перспективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням у сфері стратегічного управління витратами підприємства присвячені праці багатьох зарубіжних і вітчизняних науковців. Значний вклад у теорію стратегічного управління витратами належить таким вченим, як Т. Адаменко [1], В. Говіндараджан [7], Т. Дроздова [6], Г. Краюхин [6], В. Кусатрьов [6], В. Лебедев [6], Г. Партин [4], М. Портер [5], Дж. Шанк [7], В. Шульга [8] і ін.

У наукових публікаціях здебільшого розглянуто теоретичні положення стратегічного управління витратами підприємства, наведено зарубіжний досвід та запропоновано рекомендації для стратегічного управління витратами підприємств окремих галузей економіки. Проте, на нашу думку, потребує уваги дослідження особливостей впровадження стратегічного управління витратами на вітчизняних хлібопекарських підприємствах, які мають важливе значення для забезпечення продовольчої безпеки країни.

Мета статті полягає у дослідженні особливостей стратегічного управління витратами хлібопекарських підприємств. Необхідно розглянути сутність стратегічного управління витратами, визначити послідовність проведення та виявити галузеві особливості на вітчизняних хлібопекарських підприємствах, що впливають на діяльність і перспективи розвитку в сучасних умовах господарювання.

Виклад основного матеріалу. Концепція стратегічного управління витратами виникла в середині ХХ століття і характеризується потужним інструментарієм для співставлення інформації про витрати зі стратегією підприємства. На думку Дж. Шанка і В. Говіндараджана [7, с.20], стратегічне управління витратами є результатом поєднання таких трьох напрямків стратегічного менеджменту:

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

Вважаємо, що цей підхід є найдоречнішим для використання на вітчизняних хлібопекарських підприємствах, оскільки дає змогу детально проаналізувати витрати усіх видів діяльності у процесі виробництва продукції, виявити причини виникнення цих витрат, врахувати вплив зовнішнього конкурентного середовища та визначити конкурентні переваги підприємства.

Впровадження стратегічного управління витратами на сучасних хлібопекарських підприємствах необхідно здійснювати поетапно, дотримуючись певної послідовності [3, с.85]. Перш за все доцільно визначити стратегічну мету діяльності підприємства. Наступним етапом є побудова загального вартісного ланцюга з виробництва хлібопекарської продукції, вартісного ланцюга хлібопекарського підприємства та аналіз цих ланцюгів. На основі результатів цього аналізу та дослідження ринку хліба і хлібобулочних виробів необхідно обрати напрям стратегічного позиціонування хлібопекарського підприємства. Важливим етапом стратегічного управління витратами є аналіз витратоформуючих факторів. За результатами проведених досліджень на хлібопекарських підприємствах може виникнути потреба в уточненні раніше встановлених цілей, а також шляхів їх досягнення. Важливо забезпечити підпорядкування стратегічного управління витратами тим стратегіям, які вже прийняті до реалізації на підприємстві. Наступним етапом є прийняття управлінських рішень. Невід'ємним елементом процесу стратегічного управління витратами хлібопекарського підприємства є оцінювання його результативності та рівня досягнення встановлених цілей. Послідовність процесу стратегічного управління витратами для хлібопекарського підприємства узагальнено наведено на рис. 1.

Процес стратегічного управління витратами на конкретному хлібопекарському підприємстві необхідно розпочинати із визначення стратегічної мети діяльності. Економічній науці відомі такі підходи до визначення мети діяльності підприємства [4, с.127–128]:

1) згідно з класичною економічною теорією головною метою фінансово-економічної діяльності підприємства є максимізація його прибутку. Однак було доведено, що максимізація прибутку не завжди забезпечує необхідні темпи економічного розвитку підприємства. Адже в ринкових умовах максимізація прибутку є одним із найважливіших завдань фінансової діяльності підприємства, але не може розглядатися як головна мета його діяльності;

2) згідно з теорією стійкого економічного зростання головною метою діяльності підприємства є забезпечення його безкризового розвитку й поступового зростання обсягів господарювання. Така стратегічна мета підприємства сприяє мінімізації підприємницького ризику, але не дає змоги повною мірою реалізувати наявні резерви зростання рентабельності виробництва;

3) нинішня економічна теорія доводить, що головною метою діяльності підприємства є максимізація його ринкової вартості, оскільки саме така ціль найповніше відображає як інтереси власників та акціонерів підприємства, так і держави загалом.

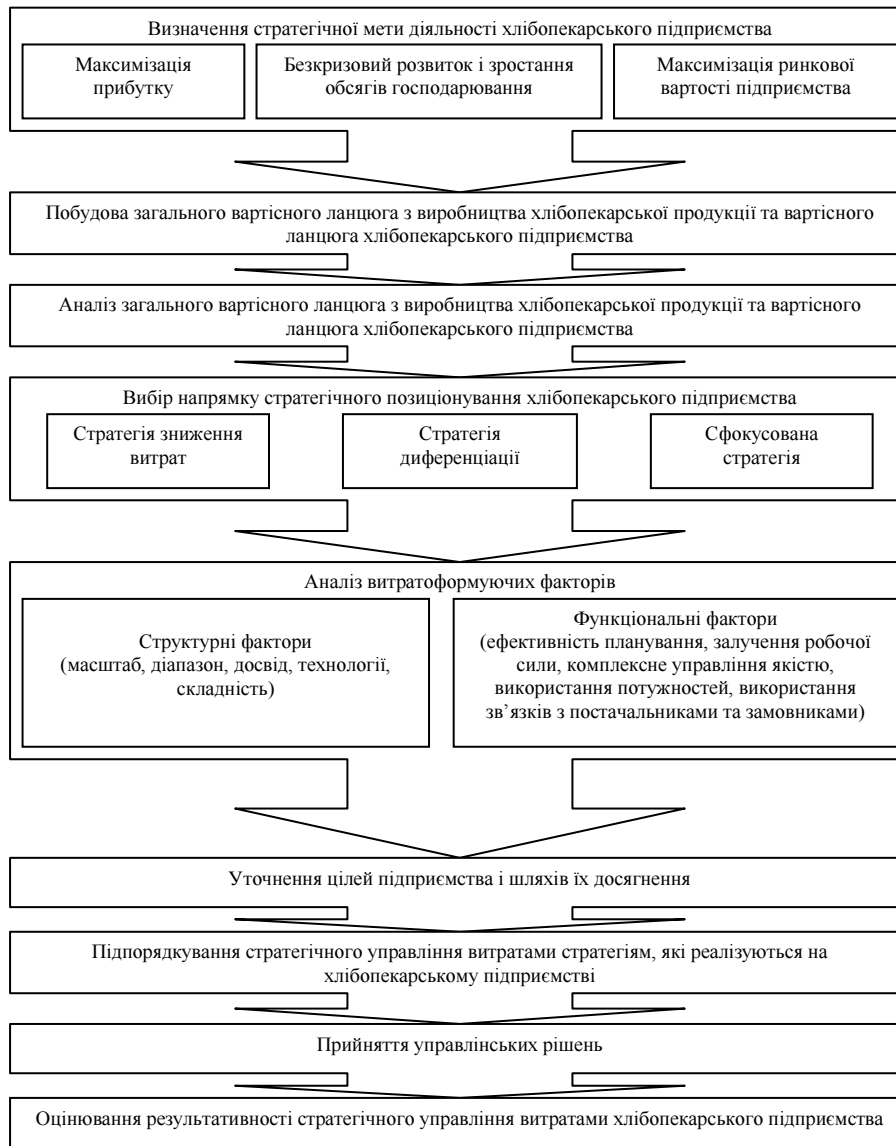


Рисунок 1. Процес стратегічного управління витратами хлібопекарського підприємства

Figure 1. Strategic cost management process in a baking company

У сучасних ринкових умовах господарювання, на нашу думку, стратегічна мета діяльності хлібопекарського підприємства спрямована на максимізацію його ринкової вартості є найоптимальнішим варіантом для розвитку, оскільки також враховує такі цілі, як отримання прибутку й забезпечення сталого розвитку. Однак зважаючи на те, що в Україні велика кількість хлібопекарських підприємств перебувають у кризовому стані та є збитковими, то альтернативою при виборі мети стратегічного розвитку на конкретно визначену перспективу для окремих підприємств можуть бути не лише максимізація ринкової вартості підприємства, а й максимізація прибутку чи безкризовий розвиток і зростання обсягів господарювання.

Для прийняття рішень щодо досягнення визначеної мети діяльності на основі стратегічного управління витратами доцільно проаналізувати діяльність хлібопекарського підприємства та його зв'язки з постачальниками ресурсів і споживачами за допомогою побудови вартісного ланцюга хлібопекарського підприємства та загального вартісного ланцюга з виробництва хлібобулочної продукції.

Згідно з концепцією, запропонованою М. Портером, вартісний ланцюг підприємства є набором видів діяльності, що охоплюють процеси забезпечення сировиною, виробництва продукції та просування її на ринку. В свою чергу, такий ланцюг окремого підприємства є складовою системи вартісних ланцюгів з виробництва продукції, що охоплює вартісні ланцюги

постачальників сировини, каналів розподілу готової продукції (дистриб'юторів) і кінцевих споживачів [5].

Вартісний ланцюг з виробництва хлібобулочної продукції є комплексом таких видів діяльності:

- вирощування зерна;
- виробництво борошна;
- виробництво хлібобулочних виробів;
- транспортування продукції у торговельну мережу;
- реалізація продукції споживачам.

Вартісний ланцюг хлібопекарського підприємства (рис.2) складається з таких основних ланок: матеріально-технічне забезпечення необхідними ресурсами, підготовка та дозування сировини, замішування тіста, бродіння тіста, поділ на шматки і вистоювання, випікання, охолодження, пакування, переміщення готової продукції на склад, транспортування у торгову мережу. Окрім підрозділів, що забезпечують основну діяльність, на підприємстві функціонують підрозділи допоміжної діяльності, де здійснюють роботи, спрямовані на розроблення та впровадження нових технологій і виробів, управління людськими ресурсами (наймання, навчання і мотивація персоналу, трудові відносини), забезпечення інфраструктури підприємства (управління підприємством, планування діяльності, бухгалтерська і фінансова робота, юридичне обслуговування, інформаційне забезпечення тощо) [2, с.93].



Рисунок 2. Вартісний ланцюг хлібопекарського підприємства

Figure 2. A value chain of a baking company

Аналізування вартісного ланцюга для підприємства дає змогу визначити витрати усіх видів діяльності, їхню структуру, вплив на результати діяльності підприємства, а також виявити можливості щодо їх оптимізації. Оскільки хлібопекарське виробництво характеризується високою матеріаломісткістю продукції, то найвищими є витрати на етапі матеріально-технічного забезпечення ресурсами. Для підприємств, які використовують застарілі хлібопекарські печі, значну питому частку також мають витрати на випікання хлібобулочної продукції.

Підхід до стратегічного управління витратами буде суттєво відрізнитися для різних хлібопекарських підприємств відповідно до їхнього стратегічного позиціонування, що може бути спрямоване на зниження витрат чи диференціацію. Окрім цього в якості стратегічного позиціонування може бути обрано зосередження зусиль підприємства щодо його діяльності на конкретному ринковому сегменті, зокрема специфічному асортименті продукції чи певній категорії споживачів.

Згідно з теорією М. Портера, залежно від сфери конкуренції чи кола покупців, на які орієнтується підприємство, виділяють такі п'ять напрямків досягнення конкурентних переваг:

- спрямування зусиль підприємства на зниження витрат на виробництво продукції (стратегія лідерства за рахунок зниження витрат);

- прагнення надати товару властивостей, які важливі для споживачів і відрізняють його від товарів конкурентів (стратегія широкої диференціації);
- поєднання низької вартості та диференційованих властивостей продукції (стратегія оптимальних витрат);
- зосередження на вузькому ринковому сегменті та залучення покупців на основі нижчої вартості (сфокусована стратегія низьких витрат);
- пропонування диференційованої продукції для певного сегменту ринку (сфокусована стратегія диференціації).

Продукція хлібопекарських підприємств відноситься до товарів першої необхідності, попит на яку є постійно. Хліб і хлібобулочні вироби споживають усі верстви населення незалежно від віку, соціального становища і рівня доходів, але різним є ставлення до якісних характеристик цієї продукції. Серед продукції, яку виробляють вітчизняні хлібопекарські підприємства, виділяють соціальні, масові та елітні види. Тому вибір стратегічного позиціонування для підприємств хлібопекарської галузі залежно від обраної мети і наявного потенціалу повинен бути різним. Зокрема для масових виробів доцільно обирати стратегію лідерства за рахунок зниження витрат, яка характеризується здійсненням планування витрат згідно з жорсткими нормами, стабільністю обсягів виробництва продукції, збереженням наявної частки ринку при мінімальних витратах, посиленням контролю за дотриманням бюджету, проведенням моніторингу витрат і цін конкурентів, забезпеченням контролю за дотриманням кінцевих результатів. При виробництві елітних видів хліба і хлібобулочної продукції слід дотримуватися стратегії широкої диференціації, завданням якої є випуск продукції високої якості з обґрунтованими витратами, нарощування обсягів виробництва і розширення частки ринку, відомість торгової марки для споживачів, наявність нових видів продукції, притаманність у продукції ознак, які відрізняють її від продукції конкурентів. Цілком доречним для хлібопекарських підприємств може бути вибір стратегії оптимальних витрат, сфокусованої стратегії низьких витрат чи сфокусованої стратегії диференціації, що передбачає концентрацію зусиль на специфічному асортименті продукції чи певній категорії споживачів. Окрім цього, на одному хлібопекарському підприємстві можуть реалізовувати стратегію зниження витрат, стратегію диференціації і сфокусовану стратегію для різних видів продукції.

Важливим етапом стратегічного управління витратами на хлібопекарських підприємствах є аналіз витратоформуючих факторів, які науковці [6; 7] розділяють на структурні та функціональні.

До структурних факторів, які залежать від економічної основи структури витрат і впливають на діяльність підприємства, відносять: масштаб, діапазон, досвід, технології, складність. Однак ці структурні фактори матимуть різний вплив на діяльність підприємства, оскільки є залежними від прийнятих на конкретному хлібопекарському підприємстві рішень стосовно як витрат, так і його виробничо-господарської діяльності загалом. Вплив кожного структурного фактора на витрати хлібопекарського підприємства залежить від галузевих особливостей і від особливостей діяльності конкретного підприємства. Проте необхідно виділити ті особливості, що характерні для підприємств хлібопекарської галузі.

Відтак такий структурний фактор як масштаб передбачає врахування розміру підприємства, зокрема чисельності персоналу, розміру валового доходу та обсягу випуску продукції. На сьогодні в Україні виробництво хлібобулочної продукції забезпечують великі промислові хлібопекарські підприємства і міні-пекарні. Тому важливо визначати обсяг інвестиційних ресурсів, необхідних для проведення досліджень та здійснення розробок, вкладення у виробництво хлібопекарської продукції, а також задоволення потреби підприємства в маркетингових ресурсах з метою забезпечення просування і збуту товару.

Такий структурний фактор як діапазон характеризує ступінь вертикальної інтеграції підприємства. Для розширення діапазону управління для хлібопекарського підприємства необхідно здійснити ґрунтовний аналіз вартісного ланцюга з виробництва хлібопекарської продукції. За результатами цього аналізу на підприємстві приймають рішення про можливість прямої чи зворотної вертикальної інтеграції. Пряма вертикальна інтеграція (інтеграція «вперед») хлібопекарського підприємства може бути реалізована шляхом транспортування

готових хлібобулочних виробів у роздрібну торговельну мережу, що, власне, здійснюється на вітчизняних хлібопекарських підприємствах, а також створення власної мережі фірмових магазинів з реалізації продукції кінцевим споживачам. Зворотна вертикальна інтеграція (інтеграція «назад») спрямована на придбання або посилення контролю над постачальниками сировини. Для хлібопечення основною сировиною, що займає найбільшу питому частку в структурі витрат, є борошно. Тому великі хлібопекарські підприємства можуть інтегрувати шляхом організації власного мукомельного виробництва. У світовій практиці є досвід формування вертикально інтегрованих комплексів, які об'єднують увесь виробничий цикл, починаючи з вирощування зерна і завершуючи реалізацією готової хлібобулочної продукції у торговельній мережі. Перевагами вертикальної інтеграції для хлібопекарських підприємств є посилення ринкової влади, зниження транзакційних витрат, покращення обміну інформацією між постачальниками і споживачами, забезпечення своєчасного постачання і належної якості сировини, посилення вхідних бар'єрів для потенційних конкурентів.

Досвід, як структурний витратоформуючий фактор, показує скільки разів у минулому підприємство успішно здійснювало те, для чого зараз приймається рішення. Тобто характеризує виробничо-господарську діяльність підприємства та наслідки прийнятих управлінських рішень у минулому в контексті вибору напряму розвитку підприємства в майбутньому.

Значний вплив на стратегічне управління витратами здійснює такий структурний витратоформуючий фактор як технології, які використовують хлібопекарські підприємства на усіх ланках вартісного ланцюга. Зокрема на ефективність технологічного процесу значною мірою впливають потужність устаткування, кваліфікація персоналу, застосовувані рецептури і технології приготування тіста. У сучасному виробництві хлібобулочної продукції використовують опарний і безопарний способи приготування тіста, а також технологію виробництва хлібобулочних виробів із заморожених тістових напівфабрикатів.

Складність як структурний фактор впливу на витрати підприємства характеризує асортимент хлібобулочних виробів, які виробляють на підприємстві. Для аналізу асортименту продукції підприємства використовують такі показники, як ширина, довжина та глибина. Ширина асортименту визначається кількістю виробничих ліній і для хлібопекарського підприємства може бути представлена лініями для виробництва хлібних, булочних, бубличних і кондитерських виробів. Довжиною асортименту називають кількість видів продукції, що виготовляють на одній виробничій лінії, а глибиною асортименту – кількість модифікацій одного й того самого продукту. Гармонійність асортименту характеризує ступінь близькості між продуктами різних асортиментних груп, що впливає на можливість швидкої зміни асортименту виробництва продукції протягом короткого проміжку часу. Асортимент продукції вітчизняних хлібопекарських підприємств загалом налічує близько тисячі найменувань і постійно оновлюється та розширюється. Однак невеликі за розміром підприємства випускають досить обмежений асортимент продукції, а деякі міні-пекарні виробляють лише один вид хліба. Щодо великих підприємств, то їхній асортимент налічує калька сотень найменувань продукції.

Особливістю функціональних витратоформуючих факторів є можливість визначення ступеня їхнього впливу на діяльність підприємства й порівняння з відповідними показниками. Посилення впливу функціональних факторів завжди є позитивним і бажаним для підприємства, оскільки це значною мірою сприяє підвищенню ефективності діяльності. До функціональних факторів відносять: ефективність планування, залучення робочої сили, комплексне управління якістю, використання потужностей, використання зв'язків з постачальниками та замовниками.

Ефективність планування зумовлює розроблення планів забезпечення ефективної діяльності хлібопекарського підприємства на конкретно визначений період з урахуванням галузевих особливостей, норм витрат ресурсів, оптимізації внутрішньогосподарської логістики, дотримання жорсткого виробничого ритму як у процесі планування, так і при реалізації цих планів.

Залучення робочої сили передбачає прийняття робітниками на себе зобов'язань щодо підвищення їхнього кваліфікаційного рівня і продуктивності праці, а також постійного удосконалення стосовно витрат. Для хлібопекарських підприємств надзвичайно актуальною є

проблема високої плинності кадрів, зумовлена важкими умовами праці та низьким рівнем оплати праці, що вкрай негативно позначається на ефективності їх функціонування.

Комплексне управління якістю вимагає розроблення системи заходів для забезпечення якості в межах усіх ланок вартісного ланцюга (постачання сировини, виробництво, транспортування, реалізація, споживання), здійснення цілеспрямованого контролю за дотриманням виробничих процесів і вимог щодо якості, регулювання впливу відповідних факторів на якість продукції хлібопекарських підприємств. Тобто хлібобулочна продукція повинна відповідати чинним державним стандартам і володіти сукупністю властивостей, здатних задовольняти потребу споживачів згідно з призначенням.

Використання потужностей характеризується вибором оптимального варіанта завантаження виробничих потужностей хлібопекарського підприємства. Однак особливістю хлібопекарської продукції є короткий термін її реалізації і споживання, що змушує виробників орієнтуватися не лише на максимальне використання наявного ресурсного потенціалу, а й на ринковий попит, підкріплений укладеними із торговельними підприємствами угодами на постачання продукції, і потенційну місткість ринку.

Використання зв'язків з постачальниками та замовниками в контексті вартісного ланцюга і витрат підприємства передбачає розроблення відповідно систем постачання і збуту для хлібопекарського підприємства. Система матеріально-технічного забезпечення як складова вартісного ланцюга хлібопекарського підприємства повинна здійснювати вибір постачальників, закупівлю матеріальних і нематеріальних ресурсів, транспортування і складування матеріальних ресурсів. Система збуту готової хлібобулочної продукції має забезпечувати зв'язки із замовниками, зокрема укладати угоди, визначати умови постачання продукції, вживати заходи щодо стимулювання збуту, здійснювати рекламну діяльність, брати участь в обґрунтуванні цін на продукцію.

На основі результатів аналізу вартісного ланцюга з виробництва продукції, обраного напрямку стратегічного позиціонування і дослідження витратоформуючих факторів необхідно здійснити остаточне узгодження мети і цілей діяльності підприємства, а також визначити шляхи їх досягнення відповідно до стратегій, прийнятих до реалізації на конкретному підприємстві.

Наступним етапом є прийняття управлінських рішень, чітко орієнтованих на стратегічне управління підприємством, на основі використання всієї інформації про витрати і причини їх виникнення. Стратегічні управлінські рішення, спрямовані на зниження чи оптимізацію витрат у перспективі, повинні бути розроблені на основі комплексного підходу до управління, враховувати особливості функціонування конкретного підприємства і бути зорієнтовані на запобігання негативного впливу зовнішнього середовища, а не ліквідацію його наслідків.

Завершальним етапом процесу впровадження стратегічного управління витратами на хлібопекарських підприємствах є оцінювання його результативності. Забезпечення постійного контролю за виконанням прийнятих до впровадження рішень дає змогу своєчасно виявити відхилення від плану, а також зміни у середовищі функціонування підприємства і, за необхідності, внести відповідні корективи.

Висновки. Запровадження системи стратегічного управління витратами, зорієнтованої на стратегічне управління підприємством в сучасних умовах господарювання, є запорукою підвищення конкурентоспроможності підприємств. Важливими напрямками стратегічного управління витратами для успішного розвитку вітчизняних хлібопекарських підприємств у динамічному ринковому середовищі є:

- дослідження витрат за видами діяльності на усіх етапах загального вартісного ланцюга з виробництва хлібобулочної продукції, починаючи із виробників зерна і завершуючи реалізацією хліба і хлібобулочної продукції кінцевим споживачем;
- виявлення витратоформуючих структурних і функціональних факторів, а також аналізування їхнього впливу на діяльність підприємств хлібопекарської галузі;
- вибір стратегічного позиціонування на основі результатів виробничо-господарської діяльності в минулому, наявного потенціалу підприємства, обраної стратегії розвитку й аналізу зовнішнього середовища діяльності хлібопекарських підприємства.

Однак подальші дослідження повинні стосуватися розроблення пропозицій і практичних рекомендацій для впровадження системи стратегічного управління витратами на вітчизняних підприємствах із урахуванням не лише галузевих особливостей, що є характерними для усіх підприємств хлібопекарської галузі, а й специфіки конкретного підприємства (його виробничої потужності, організаційної структури, стилю управління, корпоративної культури), що будуть відрізнятися для підприємств однієї галузі.

Conclusions. The implementation of strategic cost management system focused on strategic management of an enterprise in modern business environment is the key to improving competitiveness of enterprises. The following directions of strategic cost management are important for a successful development of domestic baking companies in a dynamic market environment:

- activity-based cost analysis at all stages of the overall value chain for the baking industry (from grain production to the sales of bread and bakery products to ultimate consumers);
- identification of structural cost drivers and executional cost drivers, and analysis of their impact on baking companies;
- selection of strategic positioning based on the results of industrial and economic activities in the past, the current potential of an enterprise, the selected development strategy and analysis of external environment for baking companies.

However, further research has to deal with developing proposals and practical recommendations for implementing strategic cost management system at domestic enterprises taking into account not only the industry characteristics typical of all baking companies but also special features of a specific enterprise (its production capacity, organizational structure, management style, corporate culture etc.) which will be different for enterprises within the same industry.

Використана література

1. Адаменко, Т.М. Особливості стратегічного управління затратами підприємства [Текст] / Т.М. Адаменко // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. – 2011. – № 23(II). – С.100–106.
2. Костецька, Н.І. Особливості стратегічного аналізу витрат хлібопекарських підприємств [Текст] / Н. І. Костецька // Сталій розвиток економіки. – 2013. – № 3(20). – С.91–96.
3. Костецька, Н.І. Стратегічне управління витратами як засіб забезпечення конкурентоспроможності підприємства [Текст] / Н.І. Костецька, М.І. Хопчан // Інноваційна економіка. – 2012. – № 5(31). – С.81–86.
4. Партин, Г.О. Формування стратегічної моделі управління витратами підприємства [Текст] / Г.О. Партин // Фінанси України. – 2004. – № 11. – С.124–133.
5. Портер, М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран [Текст] / Майкл Портер; пер. с англ. под ред. В. Д. Щетина. – М.: Международные отношения, 1993. – 896 с.
6. Управление затратами на предприятии: учеб. пособ. [Текст] / В.Г. Лебедев, Т.Г. Дроздова, В.П. Кустарев и др.; под общ. ред. Г. А. Краюхина. – 2-е изд., перераб. и доп. – СПб.: Бизнес-пресса, 2004. – 256 с.
7. Шанк, Дж. Стратегическое управление затратами. Новые методы увеличения конкурентоспособности [Текст] / Дж. Шанк, В. Говиндараджан; пер. с англ. – СПб.: Бизнес Микро, 1999. – 288 с.
8. Шульга, В.М. Механізм стратегічного управління витратами підприємства в конкурентному середовищі: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» [Текст] / В. М. Шульга. – К., 2008. – 20 с.