

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ СТРАТЕГІЇ ЗНИЖЕННЯ ВИТРАТ

М. І. Хопчан,

к. е. н., доцент, Тернопільський національний економічний університет

Н. І. Костецька,

аспірант, Тернопільський національний економічний університет

У статті висвітлено аспекти формування системи забезпечення стратегії зниження витрат підприємства на основі виявлення резервів зниження витрат і створення ключових компетенцій на усіх етапах вартісного ланцюга. Визначено складові компоненти процесу оцінювання результативності обраної стратегії.

Aspects of forming the system of providing strategy of the enterprise cost cutting on the basis of exposure of backlogs of the cost cutting and creation of key jurisdictions on all stages of cost chain are reflected in article. Component components of process of evaluation of effectiveness of select strategy are definite.

ВСТУП

У сучасних умовах, визначаючи стратегічні напрями діяльності та формуючи стратегію, підприємство не завжди має можливість впливати або ефективно управляти усіма процесами, які відбуваються в оточуючому середовищі. Аналіз динаміки величини і структури витрат підприємства та порівняння із конкурентами дає змогу визначити певні тенденції розвитку підприємств-конкурентів і слугує інформаційним підґрунтям для прийняття відповідних стратегічних рішень. Тому для виявлення і реалізації напрямів досягнення завдань стратегії зниження витрат виникає необхідність у формуванні відповідної системи забезпечення та оцінювання результативності обраної стратегії.

Дослідженню проблем, пов'язаних із стратегією зниження витрат, значну увагу приділяли зарубіжні та вітчизняні вчені-економісти М. В. Володькіна, В. Г. Герасимчук, Д. Кемпбел, А. П. Наливайко, М. Портер, Дж. Стоунхаус, А.-Дж. Стрікланд, А. А. Томпсон, Б. Хьюстон та ін.

Проте питання формування системи забезпечення та оцінювання результативності стратегії зниження витрат загалом та для об'єкта нашого дослідження, підприємств хлібопекарської промисловості, не отримали достатнього розвитку.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є формування системи забезпечення та оцінювання результативності стратегії зниження витрат хлібопекарських підприємств. Для досягнення поставленої мети необхідно виявляти резерви зниження витрат і на їхній основі розвивати ключові компетенції на усіх етапах вартісного ланцюга в умовах

ринкового середовища.

РЕЗУЛЬТАТИ

При формуванні стратегії зниження витрат необхідно здійснювати розрахунок і оцінювання майбутніх витрат, що базуються на результатах аналізу за попередні періоди. Для цього слід класифікувати витрати за чітко визначеними категоріями, зосередитись на найбільш значних витратах і визначити, котрі з них потрібно скоригувати, запланувати і реалізувати зниження витрат. За результатами стратегічного аналізу діяльності хлібопекарських підприємств визначено завдання стратегії зниження витрат, які полягають у виборі технології з мінімальними витратами, мінімізації вартості одиниці продукції та контролі витрат за центрами відповідальності.

З метою зниження виробничих витрат та підвищення ефективності діяльності хлібопекарських підприємств при формуванні стратегії зниження витрат необхідно виявляти та використовувати резерви, які показують, за рахунок чого можна досягнути скорочення витрат на підприємстві. Резерви виробництва — це внутрішні можливості кращого використання ресурсів підприємства, що дають змогу нарошувати обсяг виробництва продукції, підвищувати її якість без залучення значних додаткових коштів із зовнішніх джерел та з власного резервного фонду. Тобто це невикористані можливості, що визначаються як різниця між виробничим потенціалом і фактичним рівнем цього показника [1, с. 183].

Однак кожна галузь промисловості має свої особливості щодо формування резервів зниження витрат на виробництво продукції. Стосовно нашого об'єкта дослідження — підприємств хлібопекарської

кої промисловості, то найістотніші резерви зниження витрат полягають у економії сировини (борошна та допоміжних матеріалів), паливно-енергетичних ресурсів та робочого часу; оптимізації запасів сировини (борошна та допоміжних матеріалів); впровадженні установок безтарного зберігання борошна і додаткової сировини (є ефективним для великих хлібозаводів); максимальному використанні потужностей (виробничих приміщень, технологічного обладнання та хлібопекарських печей); інтенсифікації та оптимізації технологічних процесів виробництва продукції (скороченні тривалості виробничого циклу і зменшенні технологічних втрат борошна у вигляді розпилювання, напівфабрикатів і сухої речовини при бродінні опари, тіста за рахунок зниження припечки на стадії випікання хліба, усушки — при вистиганні хліба); механізації та автоматизації виробничих процесів, допоміжних операцій, вантажно-розвантажувальних і транспортно-складських робіт (ліквідації ручних процесів виробництва, поліпшенні умов праці та підвищенні її продуктивності); впровадженні у виробництво сучасних хлібопекарських печей нових конструкцій і різної продуктивності (печі повністю автоматизовані, зі спеціальними системами рівномірного розподілу теплових потоків, з процесорами, які змінюють теплові режими випікання на різних його етапах); підвищенні ефективності використання транспорту (спеціалізованого для транспортування борошна та хлібобулочних виробів); підвищенні термінів використання тари; ліквідації невиробничих втрат і ін.

Тобто існує велика кількість резервів зниження витрат, однак не всі вони одночасно можуть бути використані у практичній діяльності конкретного підприємства. Тому вважаємо за доцільне зосередити увагу на виділенні кількох (2—3) резервів, які стануть ключовими компетенціями і матимуть вирішальний вплив на формування стратегії зниження витрат.

Концепція ключових компетенцій, яку запропонували зарубіжні вчені Г. Хамел та К. К. Прахалад, базується на здатності підприємств створювати з більш низькими витратами та швидше, ніж конкуренти, ключові компетенції, на основі яких створюються небачені раніше продукти. Джерела конкурентних переваг слід шукати у здатності керівництва компаній консолідувати технології та виробничі навички загальнокорпоративного значення в компетенції, які наділяють окремі бізнес-одиниці потенціалом швидкої адаптації до мінливих можливостей бізнесу [5, с. 23].

Компетенції — це навички, знання, технології та зв'язки, що притаманні підприємствам-конкурентам на ринку однієї галузі. Проте ключовою компетенцією є те, що підприємство вміє робити краще від інших у галузі, важко або дорого придбати чи скопіювати, є стійким у часі та не залежить від конкретних працівників і товарів, сприймається клієнтами, дає змогу отримати додатковий прибуток. Ключові компетенції є частиною моделі досягнення успіху, тому доцільно їх виявити та використати у системі забезпечення стратегії зниження витрат.

Внутрішніми компетенціями хлібопекарського підприємства є рецептура і технологія випікання хліба, здатність створювати конкурентоспроможну продукцію, відпрацьовані та ефективні процеси уп-

равління якістю та збутом, маркетинг, планування, бюджетування, мотивацію персоналу, наявність кваліфікованого персоналу, який не просто знайти на ринку праці та підготовка якого потребує певного часу.

До зовнішніх компетенцій відносяться зв'язки з постачальниками і споживачами, зв'язки з органами державного управління та можливість лобювання, зв'язки з фінансовими інститутами та інвесторами, тобто спроможність забезпечувати фінансування у необхідному обсязі, у короткі терміни і за прийнятною вартістю.

При визначенні ключових компетенцій хлібопекарських підприємств необхідно враховувати такі фактори [3]:

- ставлення споживачів до іміджу підприємства та до його продукції, яку вони повинні вважати кращою, ніж у інших виробників;

- ключові компетенції повинні бути унікальними для підприємства, мати властивості, які неможливо відтворити конкурентами, відсутність підробок;

- необхідне постійне удосконалення та оновлення процесів, продукції та ключових компетенцій;

- якщо ключові компетенції різних підприємств комплементарні, доповнюють одна одну, то конкурентні переваги можуть виникнути при створенні унікальної мережі відносин з постачальниками, дистриб'юторами, клієнтами і навіть конкурентами (виникає ефект мультиплікації);

- компетенції базуються на знаннях і вміннях підприємства, тому керівники повинні удосконалювати шляхи і способи набування знань, які є потенційно потужним джерелом створення нової вартості.

Деякі науковці вважають, що підхід, який базується на ключових компетенціях, несумісний з конкурентними стратегіями. Інші вчені дотримуються думки, що ці два підходи не суперечать, а доповнюють один одного. Існуючі між ними взаємозв'язки найкраще представити за допомогою вартісного ланцюга підприємства [3].

Вважаємо, що концепцію вартісного ланцюга доречно використати для виявлення резервів зниження витрат на усіх етапах створення продукції та формування на їх основі ключових компетенцій при формуванні стратегії зниження витрат хлібопекарських підприємств.

Вартісний ланцюжок, вперше запропонований американським вченим М. Портером [4], — це узгоджена послідовність різних видів діяльності, що утворюють цінність для споживачів. Розрізняють загальний вартісний ланцюг та ланцюжок формування вартості всередині підприємства. М. Портер розглядає ланцюг витрат підприємства як такий, що складається з усіх дій і процесів, які здійснює підприємство для розробки, виробництва, продажу та постачання своєї продукції. Цей ланцюг відображає набір взаємопов'язаних між собою видів діяльності, що починається із забезпечення сировиною, продовжується у процесі виробництва продукції та просуванні її на ринку до кінцевого споживача. Стратегічний аналіз вартісного ланцюжка підприємства дає можливість оцінити основні види діяльності при створенні продукту для споживача і вплив на процес виробництва допоміжних видів діяльності. Структура цього ланцюжка схематично представле-



Рис. 1. Вартісний ланцюг підприємства

на на рис. 1 [4].

Ланцюг витрат підприємства та спосіб, за допомогою якого підприємство виконує індивідуальні дії, відображає історію, стратегію, підходи до її практичного застосування, основні способи економічного здійснення самих дій на підприємстві [6]. За допомогою цього ланцюга можна виявити види діяльності, які потенційно мають конкурентні переваги. Розкладаючи діяльність підприємства на окремі операції, стратегічно пов'язані дії та напрями діяльності, можна краще зрозуміти структуру витрат і визначити їх основні складові. Оскільки кожний вид діяльності пов'язаний з витратами, то побудова вартісного ланцюжка для підприємства дає змогу оцінити рівень витрат окремих видів

діяльності, проаналізувати ці витрати та виявити резерви їх зниження.

Однак діяльність підприємства є лише частиною загальної системи, в якій діють інші учасники: постачальники, покупці, конкуренти, а кінцевий споживач оплачує вартість, створену всією галузеву системою.

Виходячи з позицій досягнення завдань стратегії зниження витрат і формування системи забезпечення обраної стратегії, необхідно врахувати вплив усіх ланок вартісного ланцюга на кінцеву продукцію та витрати на її виробництво. Для цього пропонуємо стратегічну концепцію вартісного ланцюга з виробництва хлібобулочної продукції, що враховує зв'язки підприємства із постачальниками сировини і замовниками продукції, а також взаємозв'язки між вартісними ланцюжками сегментів

підприємства та у межах кожного сегменту (рис. 2). Запропонована концепція дозволяє узгодити вплив зовнішнього середовища та потенціал підприємства при виявленні резервів зниження витрат та створенні на їх основі ключових компетенцій у процесі виробництва хліба та хлібобулочних виробів.

Переглянувши та удосконаливши вартісний ланцюг з виробництва продукції, можна досягнути зниження витрат за рахунок таких стратегічних заходів:

- спрощення процедури розробки продукції;
- відмова від непотрібних характеристик і функцій товару;
- використання менш капіталомісткої, трудомісткої чи енергомісткої технології;
- використання дешевших ресурсів та сиро-

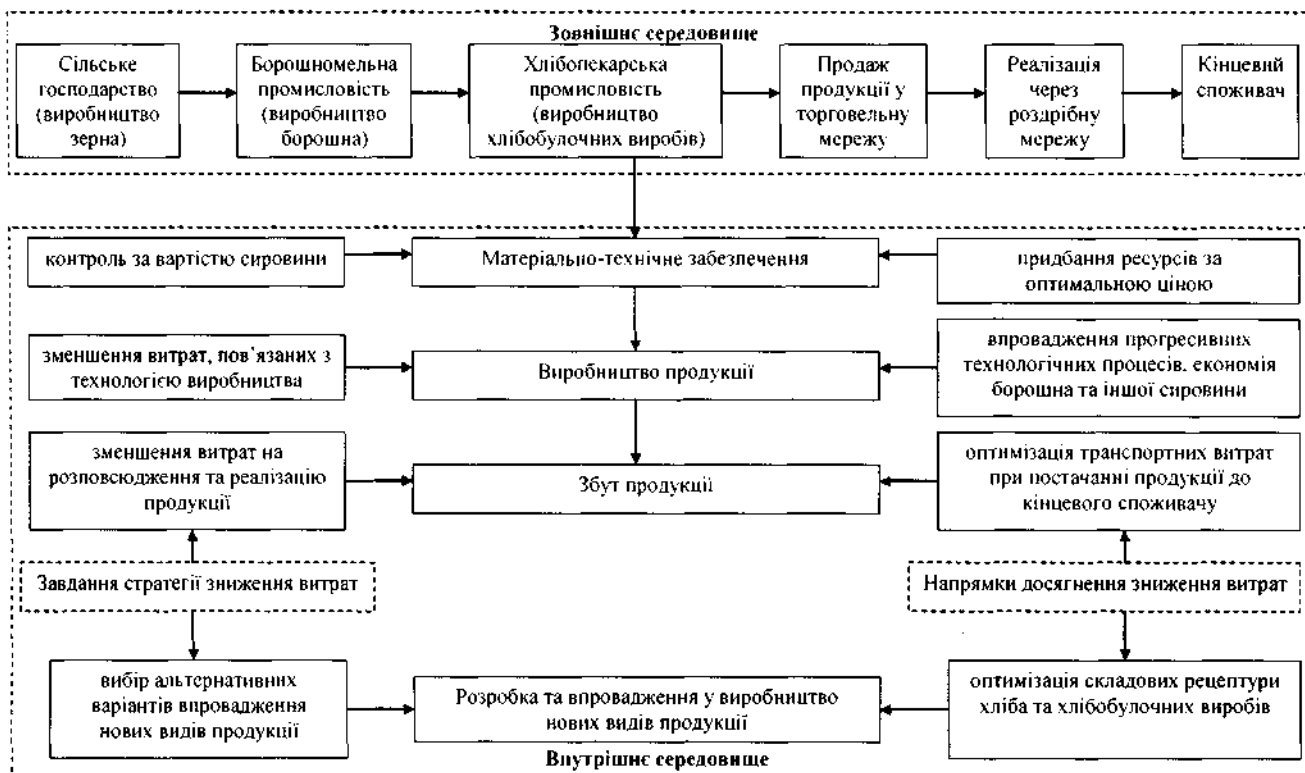


Рис. 2. Стратегічна концепція вартісного ланцюга з виробництва хлібобулочних виробів

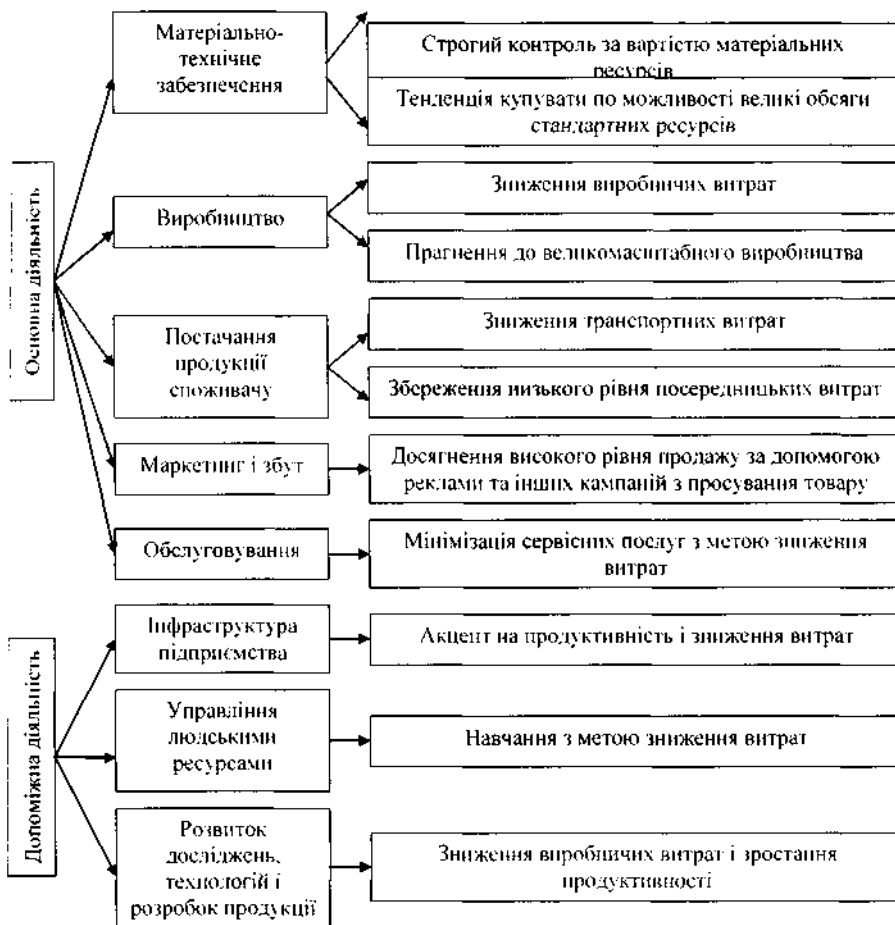


Рис. 3. Співвідношення між ключовими компетенціями та ланками вартісного ланцюга хлібопекарського підприємства

вини;

- скорочення витрат оптово-роздрібною ланки;
- розміщення виробничих потужностей ближче до споживачів;
- удосконалення вертикальної інтеграції "вперед — назад";
- зосередження на обмеженому переліку вимог споживачів до продукції.

На основі стратегічної концепції вартісного ланцюга та виявлених можливостей щодо зниження витрат можна створити ключові компетенції у сфері матеріально-технічного постачання, виробництва, збуту продукції та іншій допоміжній діяльності підприємств. Компетенції, які хлібопекарські підприємства можуть розвивати й перетворювати їх у ключові компетенції при здійсненні основної та допоміжної діяльності вартісного ланцюга при формуванні стратегії зниження витрат, представлено на рис. 3.

Ключові компетенції є результатом колективного навчання, координації виробничих навиків, інтеграції різних технологій і доставки цінної продукції споживачам, а також забезпечують досягнення поставлених завдань при формуванні стратегії зниження витрат підприємств.

При формуванні стратегії зниження витрат слід урахувувати, що завжди існує імовірність недосягнення намічених цілей і визначених завдань у результаті небажаного розвитку подій. Ефективність стратегії залежить від оптимальності поєднання цілей, завдань, термінів виконання, витрат й інших

характеристик стратегії та здатності передбачувати тенденції, які можуть проявлятися в майбутньому. Тому важливим етапом формування стратегії є оцінювання результативності обраної стратегії зниження витрат, яке здійснюється шляхом контролювання та порівняння результатів діяльності підприємства з поставленими цілями. Для цього необхідно систематично здійснювати аналіз існуючого стану справ і, при необхідності, використовувати зворотний зв'язок для коригування обраної стратегії.

Формування ефективності стратегії зниження витрат хлібопекарських підприємств повинне передбачати створення спеціальної системи контролю та коригування величини витрат. Ця система може містити такі складові елементи: облік витрат (за допомогою систематичного обліку витрат можна досягнути їхнього скорочення); підтримання співробітниками системи обліку витрат (до обліку витрат необхідно залучати працівників та зацікавлювати їх у цьому не лише морально, а, по можливості, й матеріально); класифікація витрат залежно від обсягів

виробництва (поділяти витрати на постійні та змінні, а змінні витрати, в свою чергу, групувати відповідно до їхньої залежності від коливань обсягів випуску продукції); аналіз причин виникнення витрат на підприємстві (дає змогу вживати заходи зі зниження витрат і ліквідації причин небажаного зростання витрат).

Необхідним компонентом процесу оцінювання є визначення фінансової здійсненності стратегії. Найбільш поширеними методами оцінювання фінансової здійсненності стратегії є аналіз фінансових показників і аналіз беззбитковості. Аналіз фінансових показників дає змогу виявити взаємозв'язок і взаємозалежність різноманітних показників діяльності для отримання невеликої кількості ключових параметрів, що дають об'єктивну інформацію про фінансовий стан підприємства та його фінансові результати.

При визначенні обґрунтованості та досяжності цілей і завдань стратегії, оцінюванні ефективності формування стратегії зниження витрат доречним є проведення аналізу беззбитковості. Суть цього методу аналізу, в економічній літературі його ще називають аналіз співвідношення "витрати — обсяг — прибуток" (Cost — Volume — Profit Analysis або CVP) [2; 7], полягає у вивченні взаємозв'язку між витратами і прибутком при різних обсягах виробництва. Аналіз беззбитковості дає змогу зосередитись на ключових аспектах процесу прийняття рішень і виявити такі стратегічно важливі проблеми:

- визначення обґрунтованості та досяжності ос-

новних припущень про витрати й обсяг випуску продукції, які є основними при формуванні стратегії зниження витрат хлібопекарських підприємств;

— наявність фінансових ресурсів для забезпечення діяльності підприємства при реалізації сформованої стратегії зниження витрат необхідними виробничими потужностями, кваліфікованою робочою силою і матеріалами;

— вибір оптимальної технології виробництва хлібопекарської продукції, рівень її здійсненності та стратегічної результативності;

— економічна ефективність витрат на випуск необхідного обсягу хлібобулочної продукції та завоювання певної частки ринку.

Аналіз беззбитковості сприяє визначенню беззбиткової структури випуску та продажу продукції, загальна сума покриття якої забезпечує повне відшкодування всіх постійних витрат підприємства. У процесі виробництва беззбиткова структура дає можливість контролювати рівень відшкодування постійних витрат і своєчасно приймати відповідні управлінські рішення, спрямовані на активізацію маркетингової діяльності, переорієнтацію виробництва, зниження постійних витрат. Порівняння фактичної структури асортименту продукції із беззбитковою структурою дозволяє оцінити рівень реалізації та ефективності сформованої стратегії зниження витрат.

ВИСНОВКИ

Таким чином, розроблена система забезпечення та оцінювання результативності є необхідною складовою частиною формування ефективної стратегії зниження витрат підприємства в сучасних умовах. Дана система сприяє виявленню і розвитку ключових компетенцій на основі комплексного дослідження наявних резервів зниження витрат та вартісного ланцюга підприємства. Використання стратегічної концепції вартісного ланцюга дозволяє виявляти потенційні джерела економічних переваг за

допомогою поєднання основних внутрішніх можливостей підприємства із зовнішнім конкурентним середовищем для здійснення оптимального розподілу ресурсів у процесі виробництва хліба та хлібобулочних виробів. У процесі оцінювання результативності обраної стратегії отримується інформація, що пов'язана із ключовими цілями і завданнями стратегії зниження витрат хлібопекарських підприємств, відображає реальний стан справ і може бути своєчасно використаною для коригування стратегічних дій.

Література:

1. Економічна енциклопедія: У трьох томах. /Ред. кол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. — К.: Видавничий центр "Академія", 2002. — Т.3 — 952 с.
2. Косован А.П., Шифман З.Б., Тульская Н.С., Фролова Т.К., Соколова Т.И., Пименов С.В. Новые подходы к калькулированию себестоимости и формированию ассортимента продукции на хлебозаводах // Хлебопечение России. — 2000. — № 1. — С. 10—12.
3. Кэмпбел Д., Стоунхаус Дж., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент: Учебник / Пер. с англ. — М.: ООО "Издательство Проспект", 2003. — 336 с.
4. Портер М. Международная конкуренция: Пер. с англ. — М.: Международные отношения, 1993. — 896 с.
5. Прахалад К.К., Хамел Г. Ключевая компетенция корпорации / Пер. з англ. В.С. Каткало // Вестник СПбГУ. — 2003. — Вып. 3 (№ 24). — Сер.8. — С. 18—45.
6. Фляйшер К., Бенсуссан Б. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе. — М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. — 541 с.
7. Шим Д.К., Сигел Д.Г. Методы управления стоимостью и анализа затрат / Пер. с англ. — М.: Филинь, 1996. — 344 с.