

УДК 658.5

Гринько Т.В., д.е.н., професор,
завідувач кафедри економіки
та управління підприємствами
*Дніпропетровський національний університет
імені Олеся Гончара*

ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗНИЖЕННЯ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА

Гринько Т.В. Обгрунтування стратегії зниження витрат підприємства. Конкретизовано завдання й напрямки формування стратегії зниження витрат підприємства. Досліджено стан розвитку підприємства і здійснено стратегічний аналіз витрат. Виявлено резерви зниження витрат та ключові компетенції.

Ключові слова: стратегія, витрати, стратегія зниження витрат, оптимізація витрат.

Гринько Т.В. Обоснование стратегии снижения затрат предприятия. Конкретизированы задачи и направления формирования стратегии снижения издержек предприятия. Исследовано состояние развития предприятия и осуществлено стратегический анализ затрат. Вывявлено резервы снижения затрат и ключевые компетенции.

Ключевые слова: стратегия, издержки, стратегия снижения издержек, оптимизация расходов.

Grynko T.V. Justification of the enterprise cost reduction strategy. A task and directions of forming this strategy is specified. A state of development enterprises is explored and made the strategic analysis of costs taking into account the industry features. Reserves of the cost cutting and key competences.

Keywords: strategy, costs, strategy of the cost cutting, optimization of cost.

Постановка проблеми. Сучасні економічні відносини характеризуються посиленням конкуренції, що зумовлює необхідність формування конкурентних стратегій для виживання і розвитку вітчизняних підприємств. Визначаючи стратегічні напрями діяльності та розробляючи конкурентну стратегію, підприємство не завжди має можливість впливати або ефективно управляти усіма процесами, які відбуваються в середовищі його функціонування. Проте аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища дає змогу виявити сучасні тенденції та слугує інформаційним підґрунтям для прийняття адекватних стратегічних рішень. Важливим етапом формування стратегії зниження витрат є визначення та постановка завдань, спрямованих на зниження витрат. Завдання стратегії полягають у виборі технології з мінімальними витратами, мінімізації вартості одиниці продукції та раціоналізації використання ресурсів [4].

Актуальність дослідження зумовлює потребу детальнішого вивчення кризового стану багатьох вітчизняних підприємств харчової промисловості спонукає до змін у системі управління та потребує вдосконалення теорії й практики вироблення стратегії діяльності. Формування ефективної стратегії дає змогу підприємствам виживати у складних ринкових умовах і є вкрай необхідним для тих галузей, які стратегічно важливі та гарантують продовольчу безпеку країни.

На підприємствах приймається низка рішень, спрямованих на зниження витрат виробництва й підвищення конкурентоспроможності. Однак актуальними завданнями є формування стратегії зниження витрат на основі узагальнення світового досвіду стратегічного управління витратами, критичного оцінювання вітчизняного досвіду зниження витрат і адаптації до умов української економіки досвіду зарубіжних країн.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню питань формування стратегії підприємства загалом і стратегії зниження витрат певну увагу приділяли зарубіжні вчені-економісти: О.С. Віханський, А.П. Градов, Б. Карлоф, Г. Мінцберг, М. Портер, А.Дж.Стрікланд, А.А. Томпсон, Р.А. Фатхутдінов та ін., а в Україні актуальні проблеми формування стратегії та зниження витрат вивчали В.Г. Герасимчук, М.О. Данилюк, Л.В. Дікань, О.І. Ковтун, Л.А. Костирко, В.В. Лук'янова, А.П. Наливайко, В.Д. Немцов, М.Г. Саєнко, М.І. Хопчан, Ю.С. Цал-Цалко, А.В. Череп, З.Є. Шершньова, В.М. Яценко й ін.

Виклад основних результатів. Процес формування стратегії передбачає логічне й аналітичне обґрунтування майбутнього становища підприємства залежно від зовнішніх умов та урахування таких принципів:

- взаємопов'язаність підприємства із зовнішнім середовищем і врахування змін, що відбуваються;

- альтернативність або багатоваріантність;

- специфічність діяльності підприємства;
- наявність особливостей виробництва, управління та інформації, виходячи із галузевої приналежності підприємства.

Однак з того часу, як керівництво підприємств стало поєднувати короткострокові та довгострокові маневри для приведення у відповідність специфічної ситуації підприємства та ринкового середовища, існує безліч варіантів і нюансів стратегії [5, с. 206].

Для отримання переваги у зниженні витрат сукупні витрати підприємства на усіх етапах виробничо-господарської діяльності повинні бути меншими за сукупні витрати конкурентів. Досягнути цього можна при здійсненні:

- контролю величини витрат у кожній частині вартісного ланцюга. При цьому основними показниками є структурні, що залежать, в основному, від економічної природи бізнесу, яким займається підприємство,

Таблиця 1

Напрями та фактори досягнення конкурентних переваг через низькі витрати

Напрями досягнення переваг через низькі витрати	Фактори
Проектування продукту	Проектування, що полегшує автоматизацію виробництва; Дизайн, який дає змогу зменшити витрати сировини та матеріалів;
Витрати на сировину та матеріали	Переваги дислокації (близькість до джерел недорогих сировинних ресурсів); Володіння недорогими сировинними ресурсами; Ринковий вплив; Коопераційні угоди з постачальниками, що полегшує координацію та мінімізацію трансакційних витрат;
Використання виробничих потужностей	Співвідношення постійних та змінних витрат; Витрати на введення та закриття виробничих потужностей;
Виробництво	Скорочення ручної праці за допомогою механізації та автоматизації; Зменшення браку; Ефективніше використання сировини та матеріалів;
Економія на масштабах	Витрат; Спеціалізація, розподіл праці;
Економія на підставі накопиченого досвіду	Освоєння виробничого процесу; Поступові поліпшення процесів координації та організації виробництва

Джерело: [2, с. 163]

та функціональні, які залежать безпосередньо від того, наскільки успішно функціонує підприємство;

- удосконалення вартісного ланцюга шляхом скорочення зайвих витрат і створення умов для більш ефективної роботи [5, с. 209-211; 1, с. 114].

Дж. Шанк і В. Говіндараджан зазначають, що лідерства у зниженні витрат можна досягнути за допомогою таких підходів: економії на масштабах виробництва, відповідно до кривої досвіду, жорсткого контролю витрат [6, с. 56-57].

Вітчизняний вчений В.Г. Герасимчук для досягнення переваг за допомогою низьких витрат пропонує у комплексі використати вартісний ланцюг, масштаб, досвід і контроль. Він вважає, що зниження витрат можна забезпечити при удосконаленні та контролі усіх етапів створення продукції (проекування, матеріально-технічного постачання, виробництва), а також економії на масштабах і на підставі накопиченого досвіду. Запропоновані В.Г. Герасимчуком напрями та фактори досягнення конкурентних переваг через низькі витрати подано у таблиці 1 [2, с. 163].

Формування стратегії потребує урахування цілей і завдань зниження витрат, особливостей підприємства, галузі, ринку. Тому, щоб уникнути ускладнень при формуванні стратегії зниження витрат у літературі [3, с. 381-382] наведено найбільш поширені помилки, які мають місце при розробці заходів щодо зниження витрат:

1) Невірне визначення найважливіших статей витрат, які необхідно знижувати. Така помилка менш характерна для малих і середніх підприємств, оскільки керівникам, як правило, відомі найбільш суттєві витрати. Однак із розширенням підприємства, керівництво може не помітити зростання витрат на окремих ділянках. Наприклад, зосередившись на витратах, які найбільш легко визначити, можна не помітити суттєвих і часто необґрунтованих витрат, прихованих у статті «інші витрати».

2) Неправильне визначення носіїв витрат підприємства. Наприклад, нама-

гаючись знизити виробничі витрати на одиницю продукції, на підприємстві випускають продукції більше, ніж можуть продати. Як наслідок прагнення знизити виробничі витрати на одиницю продукції може призвести до їх загального зростання у результаті перевиробництва. Замість цього підприємству слід було б сфокусувати увагу на скороченні загальних виробничих витрат.

3) Втрата індивідуальності та, як наслідок, конкурентоспроможності продукції підприємства, особливо коли характерною особливістю продукції була якість. Таке зниження витрат за рахунок погіршення якості особливо шкідливе для підприємства. Хоча різке скорочення витрат може у короткі терміни збільшити прибутки підприємства, однак у довгостроковій перспективі завдасть непоправної шкоди.

4) Погіршення стосунків з постачальниками і працівниками підприємства із-за надміру жорстких умов.

5) Зниження витрат на важливих ділянках нижче за допустимий рівень. Так, надмірне скорочення трудових витрат може призвести до втрати кваліфікованих працівників.

6) Нерозуміння механізму взаємозалежності витрат підприємства: інколи загального зниження витрат можна досягнути, збільшивши їх для якогось окремого виду діяльності. Наприклад, зростання витрат на відрядження може призвести до укладення договорів з новими постачальниками, які реалізують сировину та матеріали дешевше, ніж старі постачальники.

Висновки. Таким чином, науково обґрунтована стратегія зниження витрат підприємства повинна враховувати ситуацію, що склалася на ринку, визначати вплив зовнішніх і внутрішніх факторів, оцінювати позиції підприємства на ринку та його конкурентні переваги. У процесі формування стратегії зниження витрат необхідно визначати мету та завдання стратегії, найраціональніше розподіляти ресурси, конкретизувати прийняті рішення, визначати відповідальних за їхню реалізацію.

Список літератури:

1. Володькина М.В. Стратегический менеджмент : учеб, пособ. / Володькина М.В. – К. : Знання-Прес, 2002. – 149 с. – (Высшее образование XXI).
2. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання : навч. посіб. / В.Г. Герасимчук. – К. : КНЕУ, 2000. – 360 с.
3. Зуб А.Т. Системный стратегический менеджмент: методология и практика : монография / А.Т. Зуб, М.В. Локтионов – М. : Генезис, 2001. – 752 с.
4. Костецька Н.І. Методичні аспекти формування стратегії зниження витрат підприємства / Костецька Н.І. // Економіка: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць. – Випуск 263: В 9 т. – Т. 2. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2010. – С. 443-450.
5. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учеб, для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд ; пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
6. Шанк Дж. Стратегическое управление затратами. Новые методы увеличения конкурентоспособности / Дж. Шанк, В. Говиндараджан ; пер. с англ. – СПб. : ЗАО «Бизнес Микро», 1999. – 288 с.