

К.е.н. Костецька Н.І.

Тернопільський національний економічний університет

МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗНИЖЕННЯ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто основні підходи до формування стратегії підприємства. За результатами аналізу теоретичних аспектів досліджуваної проблеми подано власне бачення процесу формування стратегії зниження витрат, охарактеризовано послідовність етапів цієї стратегії, зокрема для хлібопекарських підприємств.

Ключові слова: стратегія, формування стратегії, стратегія зниження витрат, хлібопекарські підприємства.

І. Вступ. В сучасних умовах господарювання успішна діяльність підприємства значною мірою залежить від вміння правильно вибрати і сформувати його стратегію. Формувати стратегію необхідно в умовах стабільності навколишнього середовища і при досягненні підприємством високого конкурентного статусу, а також тоді, коли існує імовірність виникнення раптових змін у зовнішньому середовищі, зокрема зміни структури попиту на продукцію, соціальних та економічних умов, технології виробництва та появи нових конкурентів. Доволі часто за допомогою стратегії намагаються вийти з кризової для підприємства ситуації, коли вже потрібно спрямовувати зусилля на стабілізацію діяльності. Але про формування стратегії потрібно подбати заздалегідь. Саме тоді, коли діяльність підприємства є успішною слід грамотно розпорядитись наявними ресурсами, щоб забезпечити успіх в майбутньому.

Проблемі формування стратегії підприємства присвячено публікації багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених: А. Т. Зуба, Б. Карлофа, О. І. Ковтуна, М. В. Локтіонова, А. П. Міщенко, М. Г. Саєнка, А. П. Градова, у

яких процес розробки стратегії складається із ряду послідовних етапів. Вивчення літератури засвідчує наявність різних підходів до визначення та кількості етапів формування й реалізації стратегії підприємства. Проте, якщо розглядати стратегію підприємства з боку конкурентного становища на ринку, то жодне підприємство не може бути лідером порівняно з конкурентами щодо усіх властивостей і способів збуту товару. Тому необхідно вибрати ту стратегію, яка найкраще використовує сильні сторони підприємства, враховує галузеві особливості та тенденції розвитку ринку.

Процес формування стратегії значною мірою залежить від виду стратегії і специфіки діяльності підприємства. Кожне підприємство має свої індивідуальні та галузеві особливості й, відповідно, реагує на зміни у зовнішньому середовищі.

На сьогодні велика кількість хлібопекарських підприємств перебувають у кризовому стані і потребують здійснення комплексних досліджень, які б сприяли підвищенню ефективності їхньої діяльності та зміцненню позицій на ринку. Вирішення цих питань потребує виявлення напрямків підвищення рівня конкурентоспроможності й обґрунтування послідовності формування конкурентних стратегій з урахуванням галузевих особливостей. Тому, вважаємо, що для хлібопекарських підприємств, окрім стратегій диференціації та фокусування, важливим є використання стратегії зниження витрат.

Дослідження наукових праць виявило відсутність методичних розробок, які враховують особливості формування стратегії зниження витрат загалом і для конкретних галузей промисловості зокрема. Тому виникає необхідність у дослідженні стратегії зниження витрат і розробці послідовності її формування для тих підприємств, які вважають за доцільне реалізовувати цю стратегію у своїй діяльності.

II. Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування концептуальних засад формування стратегії зниження витрат підприємства. Для досягнення цієї мети необхідно дослідити існуючі точки зору науковців щодо послідовності формування стратегії та розробити послідовність формування стратегії

зниження витрат підприємства. А також встановити послідовність етапів формування стратегії зниження витрат для хлібопекарських підприємств, враховуючи тип ринку, на якому функціонує підприємство, специфіку хлібопекарської промисловості та організаційно-технологічні особливості діяльності, наявні можливості та особливості сучасного етапу розвитку ринкових відносин.

III. Результати. Аналіз літератури, присвяченої проблемам формування стратегії, показує, що деякі науковці [6] ототожнюють розробку стратегії з етапами стратегічного менеджменту, який розглядають як повторюваний процес розробки і реалізації стратегії. Інші вчені виходять з того, що стратегічний менеджмент, окрім розробки та реалізації стратегії, включає ще ряд етапів і до початку процесу формування стратегії місія підприємства, її стратегічні та фінансові цілі вже визначені [1, 149]. Тобто існує трактування стратегії підприємства у широкому та вузькому розумінні.

Модель розробки стратегії, запропонована Б. Карлофом [3, 220], містить таку послідовність етапів: бачення своєї ролі, рівня вимог, цілей; розуміння логіки підприємництва в галузі та господарської структури підприємства; аналіз ділового оточення, галузі, підприємства; формулювання стратегії та досягнення стратегічної переваги; повна реалізація стратегії підвищення конкурентоспроможності й прибутковості.

На думку російських науковців Л. Г. Зайцева та М. І. Соколової [1, 150], процес формування стратегії передбачає:

- 1) всебічний аналіз внутрішнього стану підприємства, виявлення потенційних можливостей і загроз, сильних і слабких сторін, наявних і доступних ресурсів, оцінювання можливостей ресурсного забезпечення дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей, а також вивчення макро- та мікросередовища підприємства й оцінювання ризику з урахуванням виявлених можливостей і загроз;
- 2) формулювання та відбір стратегічних альтернатив розвитку, які враховують стратегічні цілі, ресурси підприємства і вплив зовнішнього середовища;

- 3) оцінювання вибраних альтернатив розвитку, які забезпечать поєднання цілей, ресурсів та можливостей підприємства з умовами зовнішнього середовища;
- 4) вибір однієї чи кількох найкращих альтернативних стратегій з усіх можливих.

Російський вчений А. П. Градов [8, 162–163], виходячи із сутності та особливостей стратегії підприємства, пропонує такі етапи її формування:

- 1) аналіз нестабільності зовнішнього середовища підприємства і вибір виду стратегічного управління, яке буде найбільш прийнятне для прогнозованого рівня нестабільності в досліджуваній перспективі;
- 2) аналіз досягнутого рівня конкурентного статусу підприємства та виявлення локальних стратегічних цілей, досягнення яких дозволить в умовах прогнозованого рівня нестабільності зовнішнього середовища забезпечити конкурентні переваги підприємства;
- 3) вибір найбільш економічно обґрунтованих засобів досягнення стратегічних цілей за рахунок підсилення стратегічного потенціалу підприємства і більш повного використання сприятливих умов;
- 4) розробка та реалізація стратегічної програми технічного й соціального розвитку підприємства на заплановану перспективу, її коригування з урахуванням аналізу “зворотних зв’язків”.

На думку вітчизняних вчених [6, 35], розробку та реалізацію стратегії підприємства доцільно здійснювати у такій послідовності: визначення місії, визначення цілей, аналіз внутрішніх можливостей, аналіз зовнішнього середовища, аналіз альтернатив та вибір стратегії, розробка або оптимізація організаційної структури, реалізація стратегії.

Вітчизняний науковець М. Г. Саєнко [7, 10–12] вважає, що процес формування стратегії підприємства повинен проходити етапи стратегічного планування та стратегічного управління. Зокрема він пропонує вісім етапів стратегічного планування, які передбачають:

- 1) аналіз макро-, мікро- та внутрішнього середовища підприємства, прогноз його майбутнього розвитку, виявлення можливостей і загроз, сильних і слабких сторін, оцінювання конкурентоспроможності та прогнозування її зміни на перспективу;
- 2) визначення місії, мети та цілей підприємства (інколи завдання, які передбачає перший і другий етапи, здійснюють паралельно);
- 3) стратегічний аналіз, який передбачає порівняння мети та цілей з результатами аналізу середовища, виявлення й усунення розривів між ними, вироблення альтернативних стратегій – варіантів стратегічного розвитку;
- 4) моделювання варіативних сценаріїв розвитку імовірних подій (оптимістичний, песимістичний, найбільш вірогідний), дослідження впливу кожного на сформульовані альтернативи стратегії та визначення конкурентоспроможності підприємства при реалізації конкретної стратегії за певного сценарію;
- 5) вибір найбільш прийнятної стратегії з альтернативних;
- 6) підготовка остаточного кінцевого варіанта стратегічного плану підприємства;
- 7) розробка тактичного середньострокового плану на основі стратегічного плану;
- 8) розробка оперативних планів та проектів.

Після завершення етапів стратегічного планування, розпочинається процес стратегічного управління, що передбачає організацію реалізації стратегії, її практичне оцінювання, контроль за виконанням і зворотний зв'язок при виявленні промахів і вузьких місць у формуванні стратегічного плану на будь-якому етапі.

А. П. Ковтун [4, 131] пропонує такий алгоритм методики формування стратегії підприємства:

- 1) діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
- 2) розробка стратегічної альтернативи на основі конкретного виду моделі, яка залежить від специфіки діяльності підприємства і може бути здійснена на

основі матричних методів, методів комплексного стратегічного аналізу або формальних методів;

3) доопрацювання й узгодження стратегічних альтернатив з цілями підприємства й обрання стратегії його розвитку.

На думку А. П. Міщенко [5, 204] процес розробки стратегії підприємства складається з таких основних етапів: визначення поточної (реалізованої) стратегії підприємства, аналіз портфеля бізнесів (портфельний аналіз), вибір стратегії фірми, оцінка обраної стратегії.

Наведені підходи до формування стратегії підприємства є характерними для стратегій вищого рівня ієрархії та стосуються різних підприємств, які функціонують у різних країнах з різними рівнями конкурентоспроможності, цілями, науково-технічним потенціалом тощо. Проте досить мало уваги приділено особливостям формування стратегій нижчих рівнів, а саме: конкурентним, функціональним та операційним стратегіям. Послідовність розробки загальної стратегії підприємства подано або в загальних рисах, або зосереджено увагу на окремих аспектах. Основна причина розбіжностей щодо процесу формування стратегії полягає в тому, що стратегія є динамічним процесом. Одні вчені [5; 7; 8] вважають, що формування стратегії потрібно розпочинати зі стратегічного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища. Тобто на основі результатів аналізу середовища та потенціалу підприємства слід визначати місію та цілі підприємства. Інші автори [3; 6] пропонують спочатку визначити місію та цілі підприємства, а вже після цього здійснювати стратегічний аналіз. Деякі науковці вважають, що спочатку потрібно здійснювати оцінювання внутрішнього стану та потенціалу підприємства, а потім аналізувати зовнішнє середовище. Інші навпаки пропонують провести дослідження зовнішнього, а після цього внутрішнього середовища підприємства.

Оскільки формування стратегії зниження витрат є частиною розробки загальної стратегії підприємства з урахуванням його можливостей і взаємодії із зовнішнім середовищем (для більшості хлібопекарських підприємств

конкурентна стратегія зниження витрат одночасно є загальною стратегією підприємства), то й основні підходи при цьому зберігаються.

Пропонуємо процес формування стратегії зниження витрат для хлібопекарських підприємств здійснювати в послідовності, що відображена на рис. 1.

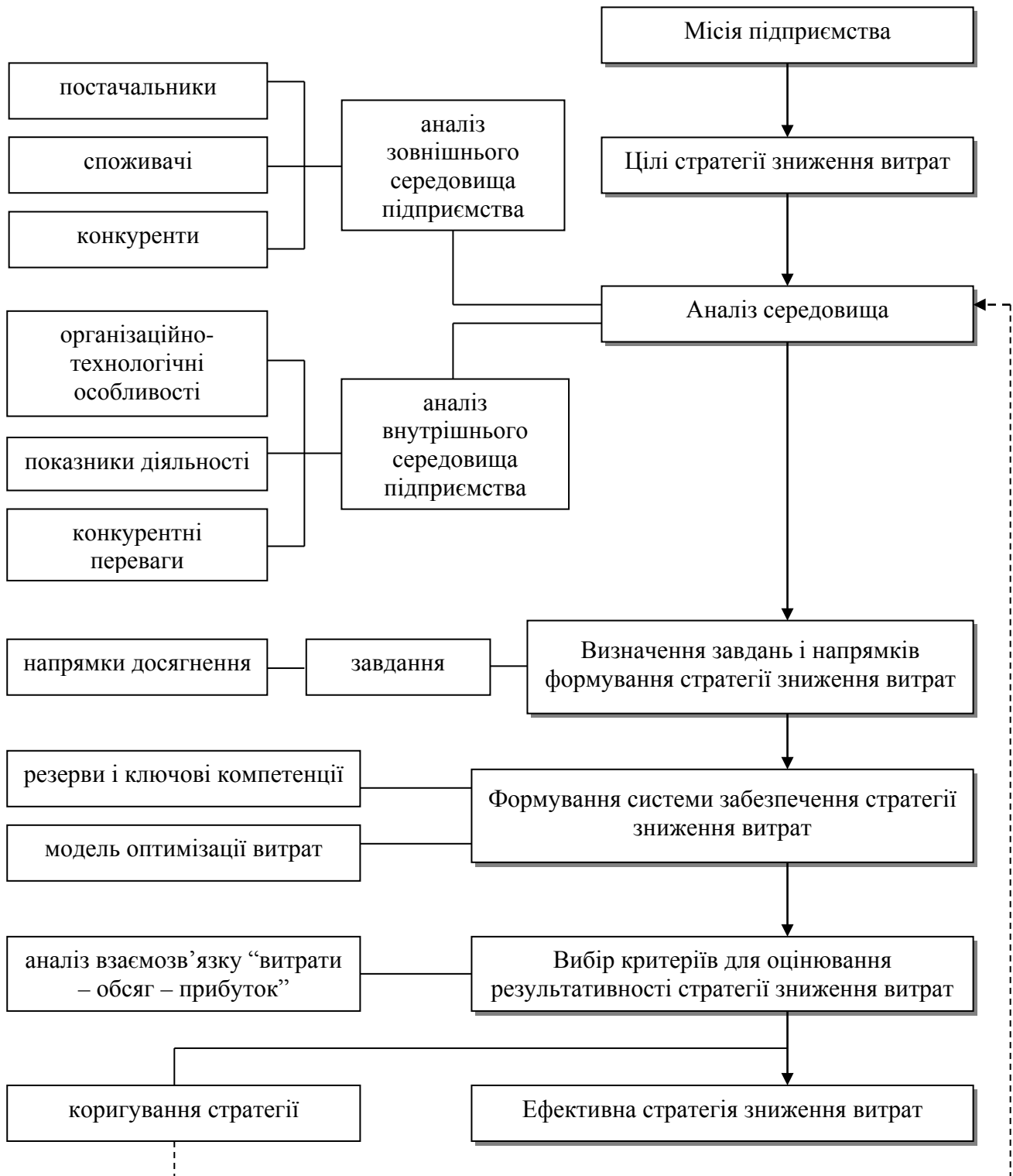


Рис. 1. Процес формування стратегії зниження витрат хлібопекарських підприємств

Виходячи із широкого трактування стратегії підприємства, процес формування стратегії зниження витрат повинен розпочинатися з формулювання місії підприємства. Місія хлібопекарських підприємств, для яких формується стратегія зниження витрат, полягає в задоволенні потреб споживачів якісними хлібобулочними виробами. Метою діяльності цих підприємств є підвищення ефективності діяльності за рахунок зниження витрат до оптимального рівня, з урахуванням ресурсного потенціалу та ринкової кон'юнктури. Ціль стратегії зниження витрат – зниження витрат у перспективі при одночасному забезпеченні належної якості продукції.

Наступним етапом є здійснення комплексного аналізу зовнішнього середовища підприємств у контексті зниження витрат (стану галузі та впливу зовнішніх факторів, залежності підприємства від постачальників, споживачів і конкурентів), а потім аналізування витрат і внутрішнього стану підприємства (показників діяльності, внутрішніх факторів, позиції підприємства на ринку, можливостей та конкурентних переваг).

Для здійснення процесу ефективного формування і реалізації стратегії зниження витрат необхідні інформація про діяльність підприємств, які виробляють таку ж продукцію, дослідження ринку та його основних тенденцій, порівняльне оцінювання витрат підприємств, а також оцінювання внутрішнього стану, показників діяльності, величини та структури витрат, вплив факторів, прогнозування величини витрат підприємства для якого формується стратегія. Тому при формуванні стратегії зниження витрат для дослідження зовнішнього середовища доцільно застосувати галузевий аналіз, для внутрішнього – аналіз фінансових коефіцієнтів і показників. За допомогою SWOT-аналізу можна проаналізувати середовище загалом та здійснити оцінювання адекватності потенціалу підприємства.

За результатами аналізу здійснюється оцінювання відповідності зовнішнього впливу й потенціалу підприємства визначеним місії та цілям. На

основі розроблених стратегічних цілей визначаються завдання стратегії зниження витрат і напрямки їх досягнення.

Прийнято вважати, що основною метою та ціллю стратегії зниження витрат є забезпечення конкурентних переваг підприємства за рахунок скорочення витрат [2; 8]. Вивчивши підходи щодо визначення завдань і компонентів стратегії, пропонуємо при формуванні стратегії зниження витрат зосередити увагу на таких важливих завданнях:

- вибір технології з мінімальними витратами шляхом скорочення ручної праці за допомогою механізації і автоматизації, а також ефективного використання сировини і матеріалів;
- мінімізація вартості одиниці продукції через володіння недорогими сировинними ресурсами, досягнення переваги в дислокації (мінімізація транспортно-заготівельних витрат) та раціонального співвідношення постійних і змінних витрат;
- раціоналізація використання ресурсів у результаті формування оптимальних нормативів витрат і виявлення резервів зниження витрат.

Для обґрунтування напрямків стратегії зниження витрат на етапі формування системи забезпечення стратегії доцільно виявляти резерви зниження витрат і ключові компетенції підприємств усіх ланок вартісного ланцюга створення хлібобулочної продукції та враховувати взаємозв'язки між ними. З метою визначення меж ефективності функціонування підприємств при оптимістичному і песимістичному варіантах розвитку подій доцільно застосувати економіко-математичну модель оптимізації витрат.

Заключним етапом процесу формування стратегії зниження витрат є вибір критеріїв для оцінювання результативності, яке необхідно здійснювати у процесі реалізації стратегії та порівнювати результати цієї реалізації з рівнем досягнення цілей. При цьому слід визначити наскільки реально досяжними, придатними, прийнятними і послідовними є розроблені конкретні стратегічні альтернативи для підприємства.

IV. Висновки. Підсумовуючи вищевикладене, варто зазначити, що науково обґрунтована стратегія зниження витрат підприємства повинна враховувати існуючу на ринку ситуацію, визначати вплив зовнішніх і внутрішніх факторів, оцінювати позиції підприємства на ринку та його конкурентні переваги. У процесі формування стратегії зниження витрат необхідно визначати цілі й завдання стратегії, найраціональніше розподіляти ресурси, конкретизувати прийняті рішення, визначати відповідальних за їхню реалізацію.

Література:

1. Зайцев Л. Г. Стратегический менеджмент : учебник / Л. Г. Зайцев, М. И. Соколова. – М. : Экономистъ, 2002. – 416 с.
2. Зуб А. Т. Системный стратегический менеджмент: методология и практика : монография / А. Т. Зуб, М. В. Локтионов – М. : Генезис, 2001. – 752 с.
3. Карлоф Б. Деловая стратегия / Карлоф Б. : пер. с англ. – М. : Экономика, 1991. – 239с.
4. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : навч. посіб. / О. І. Ковтун. – Львів : “Новий світ – 2000”, 2006. – 388 с.
5. Міщенко А. П. Стратегічне управління : навч. посіб. / Міщенко А. П. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 336 с.
6. Осовська Г. В. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Осовська Г. В., Фіщук О. Л., Жалінська І. В. – К. : Кондор, 2003. – 196 с.
7. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : навч. посіб. / Саєнко М. Г. – Тернопіль : “ТАЙП”, 2003. – 215 с.
8. Экономическая стратегия фирмы : учеб. пособ. / под ред. А. П. Градова. – [2-е изд.]. – СПб. : Специальная Литература, 1999. – 589 с.