

ФАКТОРНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗНИЖЕННЯ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА

***Резюме.** Розглянуто проблему факторного підходу щодо процесу формування стратегії зниження витрат підприємства. На основі проведених досліджень існуючих класифікацій факторів, що впливають на стратегію і витрати, автор запропонував систему факторів, які мають визначальний вплив на стратегію зниження витрат.*

***The summary.** The problem of factor approach in relation to the process of forming strategy of the costs cutting of enterprise is considered. On the basis of the conducted researches of existent classifications of factors which influence on strategy and costs, an author is offer the system of factors which have a determining influence on the strategy of the costs cutting.*

***Ключові слова:** фактори, стратегія, витрати, класифікація, середовище.*

Постановка проблеми. Діяльність будь-якого підприємства значною мірою залежить від впливу багатьох факторів, які взаємодіють між собою, змінюються в часі, є специфічними для кожної галузі промисловості. Тому питання вибору і класифікації факторів у процесі формування стратегії зниження витрат є актуальними і потребують дослідження. Визначаючи стратегічні напрямки функціонування підприємства, необхідно виявляти і розглядати можливості зниження витрат з урахуванням дії факторів, які впливають на стратегію і на витрати.

Аналіз останніх досліджень. Дослідження проблеми факторного підходу до формування стратегії зниження витрат показало, що у літературі ці питання висвітлено недостатньо і відокремлено розглядаються фактори, які впливають на витрати та стратегію підприємства. Варто зазначити, що у літературі зі стратегічного управління як вітчизняні [1; 2; 8], так і зарубіжні науковці [5; 9] перелічують і досліджують фактори, які впливають на формування й реалізацію стратегії підприємства загалом. Однак не приділено достатньої уваги вивченню факторів та їхнього впливу на конкретні види стратегій, зокрема досліджувану стратегію зниження витрат. Щодо факторів, які впливають на витрати підприємства і сприяють їхньому зниженню, то у вітчизняних та зарубіжних літературних джерелах існує низка розбіжностей щодо їх класифікації. Незважаючи на те, що фактори, від яких залежить величина і структура витрат підприємства, досліджуються в управлінському обліку, економіці підприємства [3; 10], фінансовому [7] та стратегічному менеджменті [9; 12], все-таки вони розглядаються відокремлено від процесу формування стратегії.

Метою статті є представлення існуючих класифікацій факторів, які впливають на стратегію підприємства та витрати, й подання пропозицій щодо вибору системи факторів як передумов формування й складових елементів стратегії зниження витрат підприємства, враховуючи фактори, від яких залежить вибір кращої стратегічної альтернативи, а також фактори, що впливають на витрати.

Отримані результати. В економічній енциклопедії фактор розглядають як “істотне об’єктивне причинне явище або процес у виробництві, під впливом якого змінюється рівень його ефективності” [4, с. 781]. У спеціальній літературі та практиці діяльності підприємств факторами вважають певні передумови, які впливають на стратегію підприємства загалом та величину витрат, пов’язаних з виробничим процесом зокрема. Для практичного використання в процесі аналізу фактори певним чином класифікують у вигляді ієрархічної системи, що передбачає поділ їх на природні, матеріально-технічні й організаційно-економічні.

У стратегічному управлінні уся сукупність факторів розглядається з позиції зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Відтак, Б. Карлоф, розглядаючи процес формування стратегії, вважає, що необхідно виділяти дев’ять ключових факторів, які впливають на діяльність підприємства. Ці фактори він називає елементами стратегії, що характеризують ефективність використання наявних ресурсів для досягнення конкретних цілей: корпоративна місія, конкурентні переваги, організація бізнесу, продукція, ринки, ресурси, структурні зміни, програми розвитку, культура та компетентність управління [5, с. 170–173]. Більшість наведених факторів у стратегічному управлінні відносять до факторів внутрішнього середовища. І навіть такий складовий елемент цієї класифікації як “ринки” Б. Карлоф розглядає

з позиції підприємства, тобто вибору підприємством певного ринку збуту чи ринкового сегмента.

Американські вчені А. А. Томпсон та А. Дж. Стрікленд [9, с. 90] вважають, що не завжди підприємство може вибрати будь-яку стратегію, адже його дії можуть бути обмежені впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. До важливих зовнішніх факторів відносять:

- соціальні, політичні, громадські та регульовані норми;
- привабливість галузі та рівень конкуренції;
- можливості підприємства та загрози.

Основними внутрішніми факторами, що впливають на вибір стратегії підприємства, є:

- сильні та слабкі сторони, конкурентні можливості підприємства;
- особисті прагнення, філософія бізнесу, етичні принципи провідних керівників;
- загальні цінності та корпоративна культура.

Ступінь впливу внутрішніх і зовнішніх факторів є різним на стратегічний стан підприємства, вибір стратегічних альтернатив, розроблення стратегії відповідно до реального стану підприємства. Тому А. А. Томпсон і А. Дж. Стрікленд усі ці фактори пропонують оцінювати в сукупності.

Дослідження праць вітчизняних науковців [1, с. 247; 2, с. 263; 6, с. 128; 8, с. 170–175] з даної тематики дає можливість згрупувати найважливіші, з їхньої точки зору, фактори впливу на стратегію підприємства, порівняльну характеристику яких наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Фактори, які впливають на стратегію підприємства

Фактори	В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко	Л.С. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко	Г.О. Паргин	М.Г. Сасенко
Розмір підприємства		+		+
Стан галузі та позиція підприємства		+		+
Динаміка споживчого ринку			+	
Привабливість ринку		+		+
Рівень конкуренції			+	
Стратегії конкурентів		+		+
Конкурентні переваги підприємства		+		+
Цілі підприємства		+		+
Місія підприємства				+
Потенціал підприємства		+		+
Особливості продукції		+		+
Стадія життєвого циклу товару				+
Стадія життєвого циклу підприємства		+		+
Витрати на виробництво та збут продукції		+		+
Інтереси вищого керівництва		+		+
Реакція на власників	+			
Кваліфікація та якісний склад персоналу		+		+
Знання минулих стратегій	+			
Зобов'язання підприємства щодо попередніх стратегій		+		+
Ступінь залежності від зовнішнього середовища		+		+
Стан і динаміка фінансового ринку і ринку праці			+	
Рівень соціально-економічної й політичної стабільності			+	
Рівень інфляції та фіскального навантаження			+	
Фактор часу	+	+		+

Наявність альтернативних варіантів стратегій				+
Усвідомлення й оцінювання виконання поточної стратегії				+
Фінансові ресурси підприємства		+		+
Рівень ризику	+			+

Як бачимо з табл. 1, автори пропонують різну кількість факторів, які необхідно детально аналізувати і враховувати при виборі та формуванні стратегії підприємства. Проте одні вчені вважають, що необхідно враховувати велику кількість факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Інші зосереджують свою увагу на невеликій кількості основних, на їхню думку, факторів, або внутрішнього, чи зовнішнього середовища підприємства. Звичайно, неможливо проаналізувати та врахувати всі фактори, які впливають на діяльність підприємства. Також недоцільно брати до уваги дуже малу кількість факторів, оскільки такий відбір може бути суб'єктивним і призвести до помилкових результатів. На наш погляд, необхідно виділити оптимальну кількість найвизначальніших факторів і зосередити увагу на тих, вплив яких на формування стратегії зниження витрат є найвагомим.

На сьогодні існують різні точки зору стосовно факторів, які впливають не тільки на стратегію, а й на витрати підприємства, що необхідно враховувати при формуванні стратегії зниження витрат.

В управлінському обліку та управлінні витратами розглядається лише один фактор – обсяг виробленої продукції. Такий підхід обмежує процес управління витратами, оскільки зводиться до порівняння постійних витрат зі змінними, а середніх – з граничними, аналізу співвідношення витрат, обсягу виробництва і прибутку, аналізу беззбиткового обсягу виробництва, гнучких бюджетів, валового прибутку.

В 70-х рр. XX ст. економісти дійшли висновку, що обсяг виробництва є не дуже важливою відповіддю на запитання про те, що саме визначає величину витрат [12, с. 167]. У рамках концепції стратегічних витратоформуючих факторів витрати визначаються та виникають унаслідок дії багатьох взаємопов'язаних факторів [12, с. 168]. У літературі зі стратегічного управління [7; 12] наведено перелік таких факторів, які склав і запропонував Ріле. За теорією Ріле, усі витратоформуючі фактори поділяють на структурні та функціональні (табл. 2).

Таблиця 2

Структурні та функціональні витратоформуючі фактори

Структурні фактори	Функціональні фактори
Масштаб – обсяг інвестицій, які потрібно вкласти у виробництво, дослідження та розроблення, маркетингові ресурси для випуску продукції	Ефективність планування підприємства – наскільки ефективно, порівняно з нормами, планування (з точки зору внутрігосподарської логістики)
Діапазон – ступінь вертикальної інтеграції, що визначає діапазон розширення управління підприємством	Залучення робочої сили – прийняття робітниками на себе зобов'язань щодо постійного удосконалення
Досвід, який показує, скільки разів у минулому підприємство успішно здійснювало те, для чого зараз приймається рішення	Комплексне управління якістю – переконання і досягнення, пов'язані з якістю продукції та виробничих процесів
Технології, які використовують на кожній стадії ланцюга вартостей	Використання потужностей – вибір найкращого варіанта з наявних на підприємстві
Складність – широта асортименту виробів чи послуг, які планується запропонувати споживачам	Використання зв'язків з постачальниками та замовниками в контексті вартісного ланцюга і витрат підприємства

З точки зору структурних факторів для підприємств існує п'ять стратегічних варіантів для вибору, які залежать від економічної основи структури витрат: масштаб, діапазон, досвід, технології, складність. Кожен структурний фактор передбачає вибір, який зроби́ть підприємство з метою зниження витрат за допомогою системи управління витратами. Враховуючи особливості підприємства можна визначити вплив на витрати кожного структурного фактора. Функціональні фактори, що впливають на витрати, пов'язані зі здатністю підприємства успішно функціонувати. На відміну від структурних факторів, які неможливо порівняти пропорційно з показниками діяльності, функціональні фактори порівнюють. Для всіх функціональних факторів “більше” завжди означає “краще”. Ця класифікація суттєво відрізняється від вітчизняних підходів до групування факторів, які впливають на витрати. Проте, вважаємо, що доцільно аналізувати, враховувати та адаптувати зарубіжний досвід до умов національної економіки при формуванні стратегії зниження витрат.

Німецький вчений Г. Фандель [10, с. 292–298] згідно з теорією витрат усі фактори, що впливають на витрати, поділяє на виробничі, які є головними і мають безпосередній зв'язок із виробництвом, та позавиробничі, що пов'язані з іншими невиробничими сферами діяльності підприємства. Тобто розглядає фактори з економічної точки зору, але його підхід дещо відрізняється від існуючого у вітчизняній і зарубіжній літературі. Систему факторів, що впливають на величину витрат підприємства, які запропонував Г. Фандель узагальнено представлено на рис. 1.

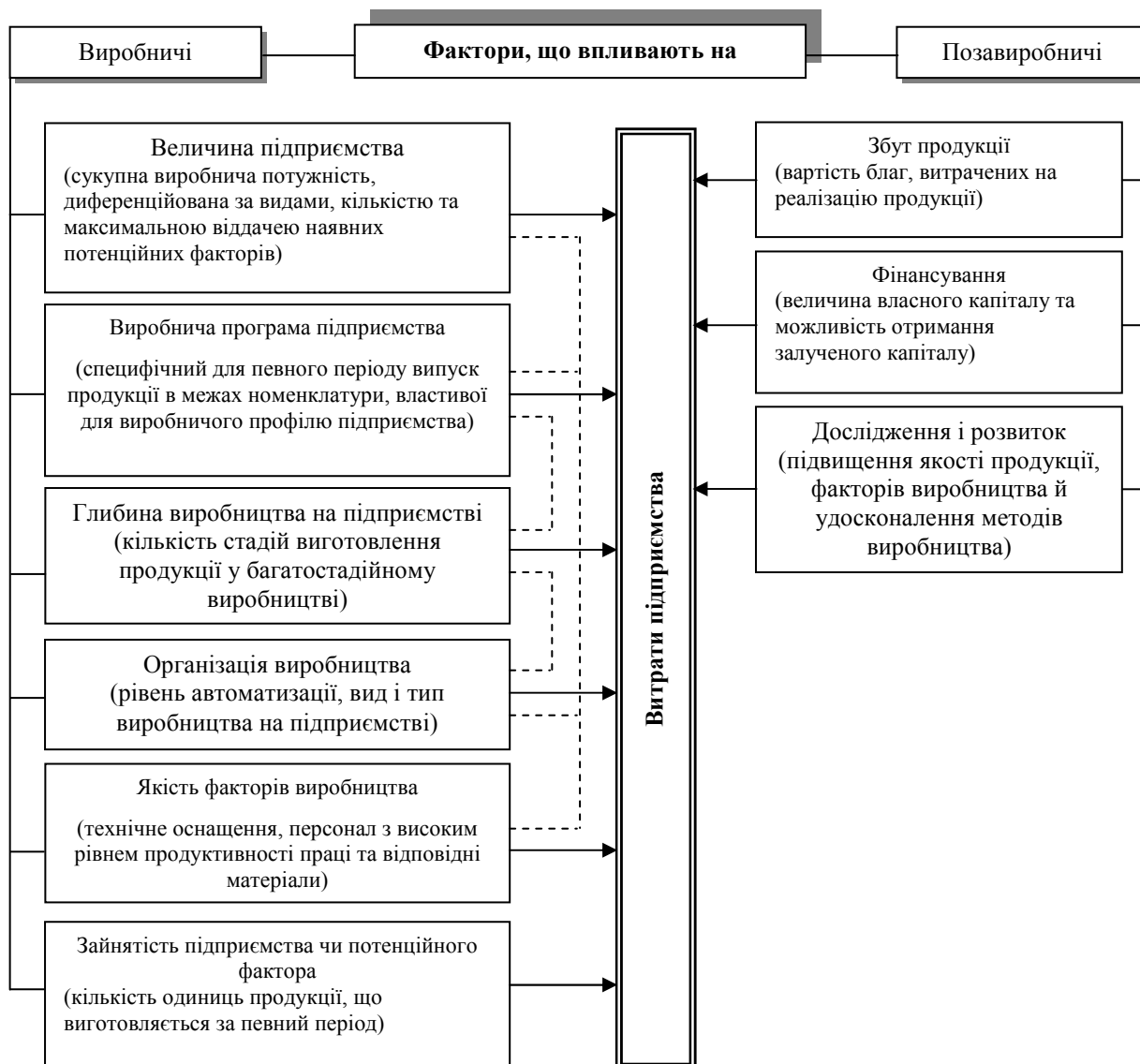


Рисунок 1. Фактори, що впливають на витрати підприємства за Г. Фанделем

Дослідження виробничих факторів впливу на витрати свідчить, що між деякими з них існує певний взаємозв'язок і взаємозалежність. Зміни величини підприємства, виробничої програми та організації виробництва завжди зумовлюють зміни якості виробничих факторів та їх пропорцій. При цьому кожна зміна рівня витрат спричиняє зворотний вплив на якість факторів виробництва, їхні ціни та пропорції. Якщо зазначені фактори сфери виробництва не змінюються в часі, то й рівень витрат підприємства залишається незмінним.

З точки зору економіки підприємства і практики діяльності вітчизняних підприємств під факторами зниження витрат розуміють такі організаційні, технічні, економічні та природні умови у виробничо-господарській діяльності підприємства, наслідком яких є зміна рівня, обсягу, структури й динаміки витрат підприємства.

Усі фактори, що впливають на витрати, так як і фактори впливу на стратегію, поділяють на зовнішні (позавиробничі) та внутрішні (внутрішньовиробничі).

До зовнішніх відносять фактори, що впливають на витрати підприємства і не залежать від специфіки й умов діяльності певного підприємства, а саме: ціни на матеріальні ресурси, паливо та енергію, транспортні тарифи, тарифні ставки заробітної плати, державне регулювання амортизаційної політики, відрахування, податки, мита, відсотки за кредити, темпи інфляції в країні тощо. Хоча підприємство не має можливості впливати на ці фактори, йому слід враховувати їхній вплив.

До основних внутрішніх факторів зниження витрат відносять зміну обсягу виробництва, зміну структури (номенклатури й асортименту) і якості продукції, підвищення технічного рівня виробництва, удосконалення організації виробництва та умов праці, підвищення ефективності використання природних ресурсів, введення нових виробництв (розвиток), фінансово-економічні ресурси підприємства.

В економічній літературі внутрішні фактори ще називають залежними від якості роботи певного підприємства та характеризують як фактори використання виробничих ресурсів. Зовнішні фактори (незалежні) впливають на рівень витрат підприємства, але не збільшують економію загалом, тобто фактори перерозподілу додаткового продукту.

Зокрема у вітчизняній економічній літературі [3, с. 318; 11, с. 339–343] значну увагу приділяють визначенню залежності зміни величини витрат під впливом дії техніко-економічних факторів, які об'єднують у такі групи: підвищення технічного рівня виробництва, удосконалення організації виробництва і праці, зміна обсягу та структури продукції, покращення використання природних ресурсів, галузеві й інші фактори.

Г. О. Партин при формуванні стратегічної моделі управління витратами підприємства, окрім факторів, що впливають на вибір стратегії підприємства (табл. 1), виділяє основні, на її думку, витратоформуючі фактори, що впливають на обсяг і динаміку витрат у процесі здійснення господарської діяльності підприємства. Відтак, їх об'єднано у такі групи [6, с. 131]:

- 1) технологічні: доступ до інноваційних технологій, рівень технологічного оснащення виробництва, рівень фізичного й морального зношення устаткування, наявність виробничої інфраструктури, наявність власної сировинної бази, рівень ресурсомісткості виробництва;
- 2) організаційні: ступінь вертикальної інтеграції підприємства, обсяг діяльності підприємства, рівень використання виробничої потужності підприємства, досвід виробничої діяльності, організаційна структура підприємства, налагодженість ділових зв'язків із постачальниками і покупцями, близькість до сировинної бази та ринків збуту, кваліфікація персоналу підприємства;
- 3) фінансово-економічні: рівень капіталомісткості виробництва, вартість капіталу підприємства, вартість залучення додаткових фінансових ресурсів, ціна матеріально-технічних і трудових ресурсів, рівень податкового тиску та наявність податкових пільг, прийнята на підприємстві амортизаційна політика.

Класифікація витратоформуючих факторів, запропонована Г. О. Партин, охоплює велику кількість внутрішніх факторів, а також кілька зовнішніх факторів. На наш погляд, таке групування ґрунтується на відомих у вітчизняній економічній літературі класифікаціях

факторів зниження витрат, адаптованих до сучасних ринкових умов господарювання. Зокрема такі фактори, як обсяг діяльності, рівень вертикальної інтеграції підприємства, використання виробничої потужності та капіталомісткості виробництва, вартість матеріально-технічних і фінансових ресурсів, організаційна структура виробництва, наявність інфраструктури й досвіду виготовлення аналогічної продукції тощо істотно впливатимуть на рівень витрат підприємства та вибір методів стратегічного управління ними.

Ступінь впливу різних факторів на величину витрат неоднаковий: одні впливають на зміну кількох елементів витрат, інші – на один чи два. Залежно від тривалості дії розрізняють постійні й тимчасові фактори.

Наведені вище погляди різних учених на проблему факторів, які впливають на витрати і стратегію підприємства, дають змогу зробити висновок, що загалом спектр факторів дуже широкий. Проте одні фактори безпосередньо впливають на витрати і стратегію підприємства, інші – опосередковано. Частина факторів мають стратегічне значення, тобто наслідки їхнього впливу на виробничо-господарську діяльність підприємства будуть довготривалими.

Виходячи з наведених підходів до визначення факторів, які впливають на стратегію, та факторів, які впливають на витрати, вважаємо, що стратегія зниження витрат повинна враховувати вплив факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства. За результатами проведеного дослідження на рис. 2 подаємо власне бачення комплексу факторів, які впливають на стратегію зниження витрат підприємства.

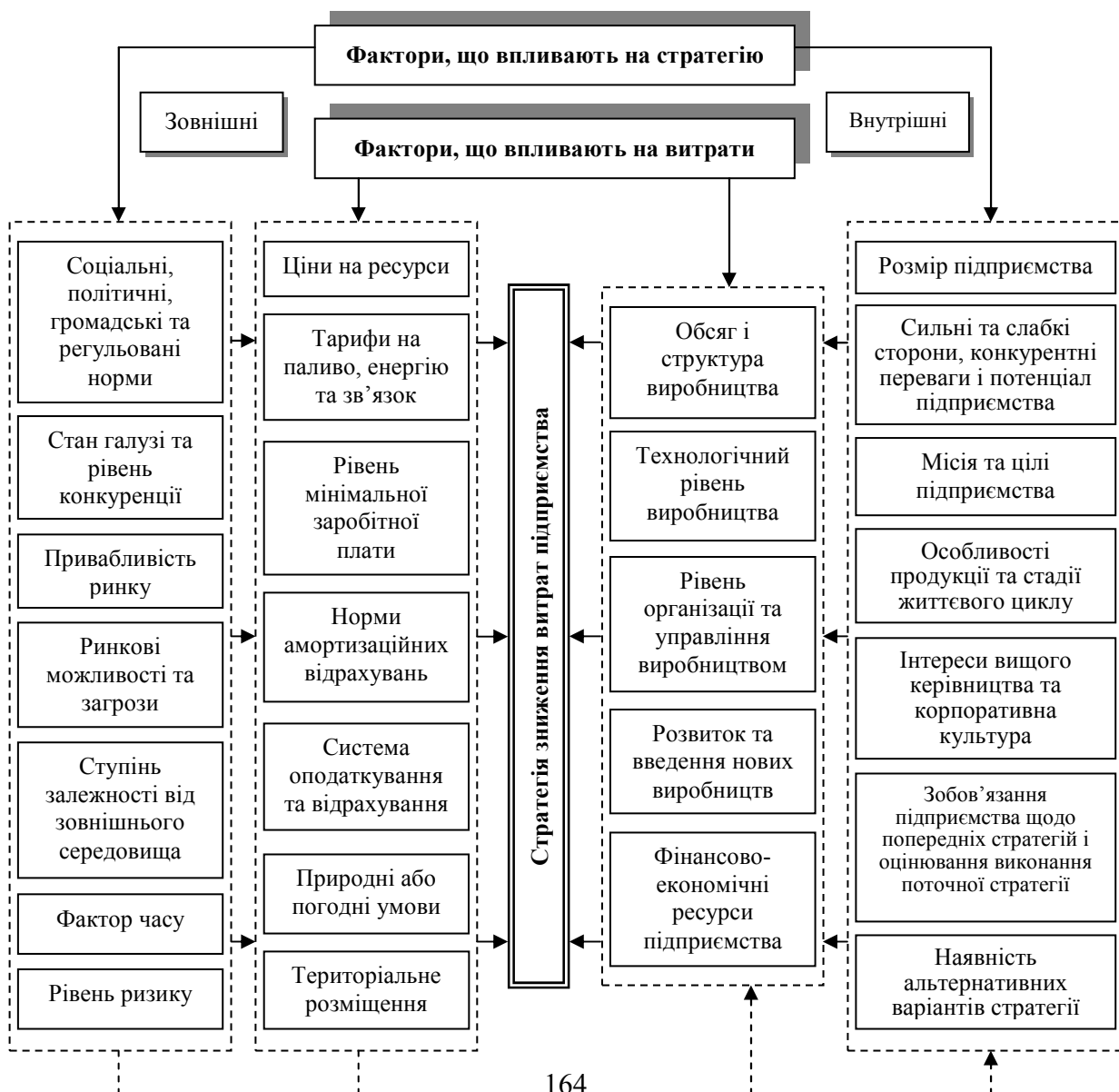


Рисунок 2. Фактори, що впливають на формування стратегії зниження витрат підприємства

Відтак, процес формування стратегії зниження витрат підприємства безпосередньо залежить від низки внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на витрати. Стратегічні фактори внутрішнього середовища також вагомо впливають на витрати і стратегію підприємства. Деякі зовнішні витратоформуючі фактори можуть певною мірою залежати від стратегічних факторів зовнішнього середовища. Окрім цього, зовнішні стратегічні фактори опосередковано діють на внутрішні фактори, що впливають на витрати та стратегію підприємства.

Висновки. Урахування впливу взаємопов'язаних факторів сприятиме формуванню ефективної стратегії, спрямованої на зниження витрат. Комплексний факторний підхід до формування стратегії зниження витрат дасть змогу виявити додаткові стратегічні можливості зниження витрат й ефективні шляхи їх реалізації.

Водночас для розроблення напрямків зниження витрат і можливостей застосування тих чи інших підходів при формуванні стратегії зниження витрат для конкретних вітчизняних підприємств необхідно дослідити галузеву специфіку та розглянути особливості виникнення і динаміку витрат на підприємствах певної галузі в сучасних умовах, що буде предметом подальших досліджень.

Використана література

1. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством: навч. посібник / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 400 с.
2. Довгань Л.Є. Стратегічне управління: навч. посібник / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко. – К.: ЦУЛ, 2011. – 440 с.
3. Економіка підприємства: підручник; за ред. П.С. Харіва. – Тернопіль: Економічна думка, 2000. – 500 с.
4. Економічна енциклопедія: у 3 т. Т. 3 / відп. ред. С.В. Мочерний. – К.: Академія, 2002. – 952 с.
5. Карлоф Б. Деловая стратегия / Б. Карлоф; пер. с англ. – М.: Экономика, 1991. – 239 с.
6. Партин Г.О. Формування стратегічної моделі управління витратами підприємства / Г.О. Партин // Фінанси України. – 2004. – № 11. – С. 124–133.
7. Савчук В.П. Финансовый менеджмент предприятий: прикладные вопросы с анализом деловых ситуаций / В.П. Савчук – К.: Максимум, 2001. – 600 с.
8. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: навч. посібник / М.Г. Саєнко. – Тернопіль: ТАЙП, 2003. – 215 с.
9. 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.
10. Фандель Г. Теорія виробництва і витрат / Гюнтер Фандель; пер. з нім. під кер. і наук. ред. М.Г. Грещака. – К.: Таксон, 2000. – 520 с.
11. Череп А.В. Управління собівартістю : монографія / А.В. Череп. – Харків: ІНЖЕК, 2005. – 376 с.
12. Шанк Дж. Стратегическое управление затратами. Новые методы увеличения конкурентоспособности / Дж. Шанк, В. Говиндараджан; пер. с англ. – СПб.: Бизнес Микро, 1999. – 288 с.