

СТРАТЕГІЧНА КОНЦЕПЦІЯ ВАРТІСНОГО ЛАНЦЮГА ТА ВИЯВЛЕННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ ЩОДО ЗНИЖЕННЯ ВИТРАТ

Постановка проблеми у загальному вигляді У сучасних умовах, визначаючи стратегічні напрямки 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 обраної стратегії.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженню проблем, пов'язаних із стратегією зниження витрат, значну увагу приділяли зарубіжні та вітчизняні вчені: Косован А.П., Соколова Т.І., Кембел Д., Хьюстон Б., Хамел Г. та інші. Проте питання формування стратегії зниження витрат загалом та для об'єкта нашого дослідження, підприємств виноробної промисловості, не отримали достатнього розвитку.

Мета дослідження. Метою статті є формування стратегії зниження витрат підприємства на основі виявлених резервів зниження витрат виноробних підприємств. Для досягнення поставленої мети необхідно виявити резерви зниження витрат і на їх основі розвивати ключові компетенції на усіх етапах вартісного ланцюга в умовах ринкового середовища.

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

З метою зниження виробничих витрат підвищення ефективності діяльності виноробних 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 нарощувати обсяг виробництва продукції, підвищувати її якість без залучення значних додаткових коштів із зовнішніх джерел та власного резервного фонду. Тобто це невикористані можливості, що визначаються як різниця між виробничими 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'єкту дослідження - підприємств виноробної промисловості, то найістотніші резерви зниження витрат полягають в економії сировини (виноградного соку та допоміжних матеріалів), енергетичних ресурсів та робочого часу; оптимізації запасів сировини (виноградного соку та допоміжних матеріалів); максимальному використанні потужностей (виробничих приміщень, технологічного обладнання); інтенсифікації та оптимізації технологічних процесів виробництва продукції; механізації та автоматизації виробничих процесів, допоміжних операцій, вантажно-розвантажувальних і транспортно-складських робіт (ліквідації ручних процесів виробництва, поліпшенні умови праці та підвищенні її продуктивності); впровадженні нової технології виробництва винопродукту; підвищенні ефективності використання транспорту; ліквідації невикористаних витрат і ін. Тобто існує велика кількість резервів зниження витрат, однак не всі вони одночасно можуть бути використані у практичній діяльності конкретного підприємства. Тому вважається за доцільно зосередити увагу на виділенні кількох резервів, які стануть ключовими компонентами і матимуть вирішальний вплив на 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 компанії консолідувати технології та виробничі навички загальнокорпоративного значення в компетенції, які наділяють окремі бізнес-одиниці потенціалом швидкої адаптації до мінливих можливостей бізнесу[3].

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 виноробних підприємств є рецептура і технологія виробництва вина, здатність створювати конкурентоспроможну продукцію, відпрацьовані та ефективні процеси управління якістю та збутом, маркетинг, планування, бюджетування, мотивацію персоналу, наявність кваліфікованого персоналу, який непросто знайти на ринку праці та підготовка якого потребує повного часу. До зовнішніх компетенцій відносяться зв'язки з

постачальником і споживачами, зв'язки з органами державного управління та можливість лобіювання, 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 виноробних підприємств необхідно врахувати такі фактори:

- 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;
- 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, 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]. 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 виноробних підприємств.

Вартісний ланцюжок вперше запропонований американським вченим М. Портером [4], - це узгоджена послідовність різних видів діяльності, що утворюють цінність для споживачів. Розглядають загальний вартісний ланцюг 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 представлено на рис.1.

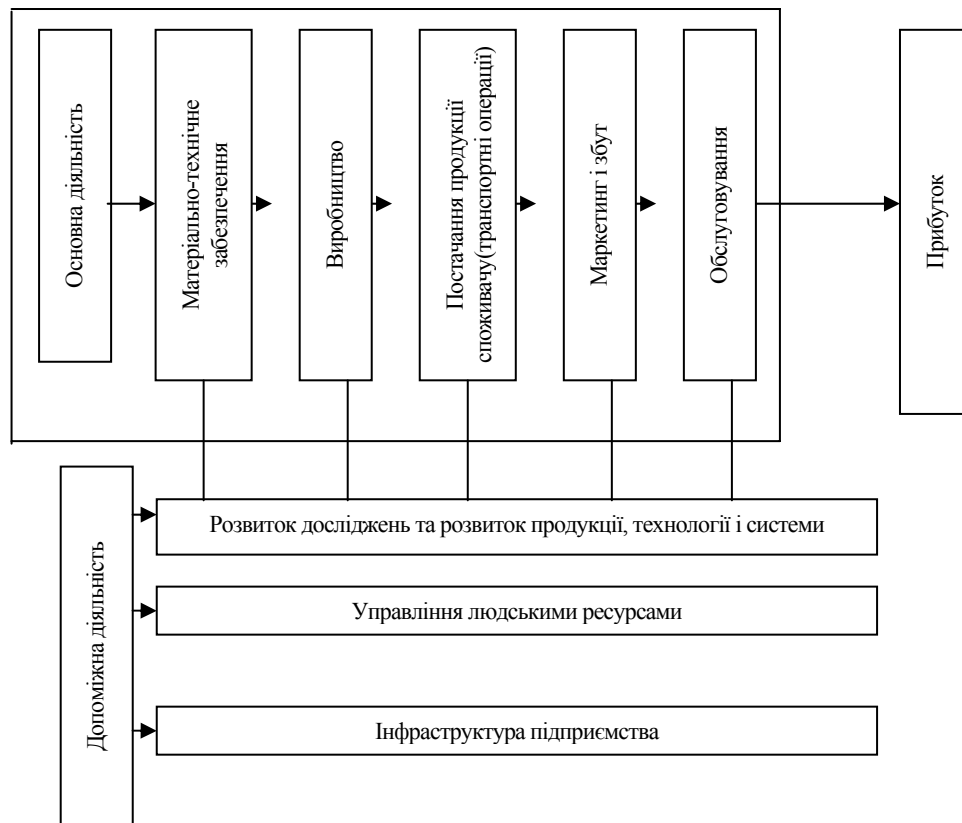


Рис.1. Вартісний ланцюг підприємства

Ланцюг витрат 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. 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 структури 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 галузевою системою.

Виходячи з позиції 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 виноробної 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 винної продукції.

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

- спрощення процедури розробки продукції;
- використання менш капіталомісткої, трудомісткої чи енергомісткої технології;
- використання дешевих ресурсів та сировини;
- скорочення витрат оптово-роздрібно ланки;
- зосередження на обмеженому переліку вимог споживачів до продукції.

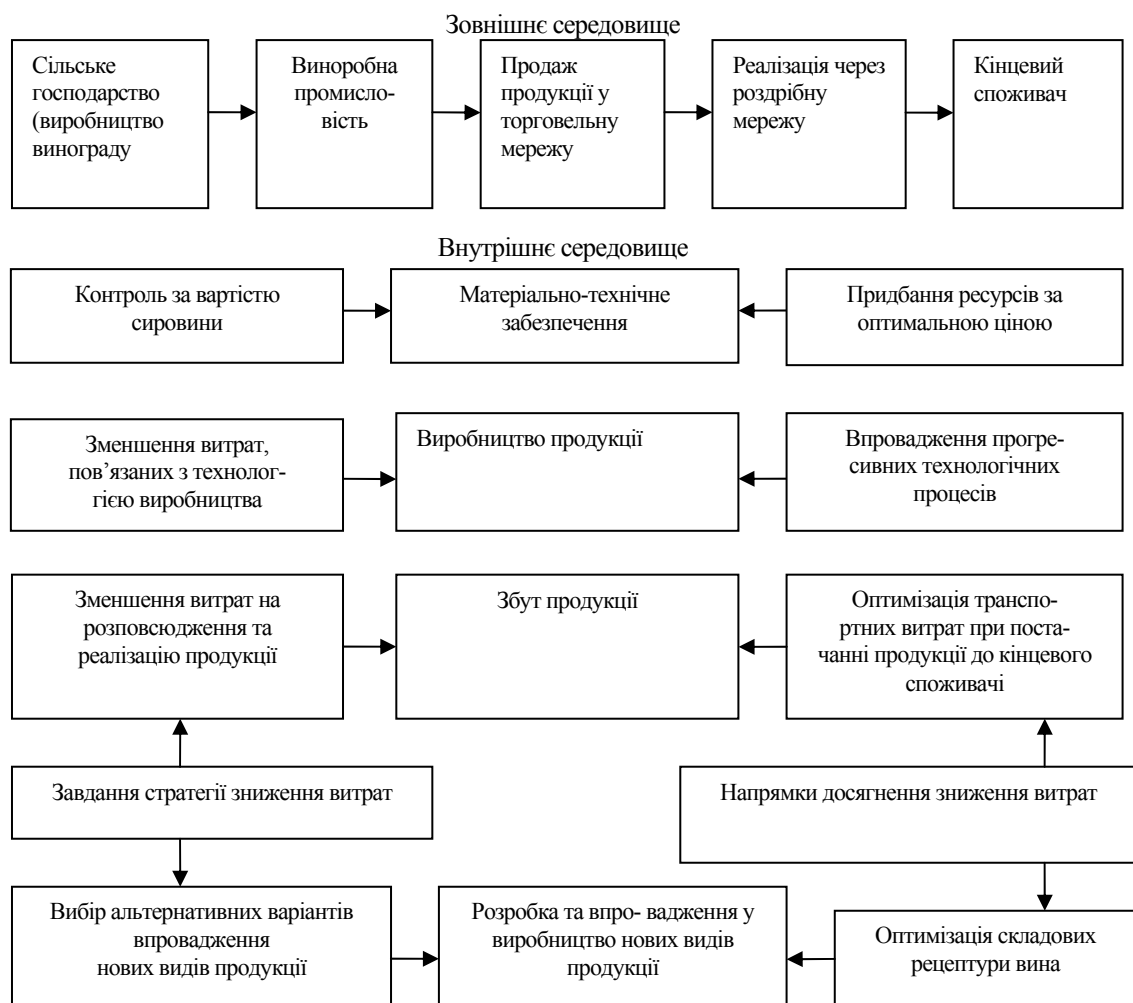


Рис.2. Стратегічна концепція вартісного ланцюга з виробництва вина

На основі стратегічної концепції вартісного ланцюга та виявлених можливостей щодо зниження витрат можна створити ключові компетенції у сфері матеріального-технічного постачання, виробництва, збуту продукції та іншої допоміжної діяльності підприємств. Компетенції, які виноробні підприємства можуть розвивати й перетворювати їх у ключові компетенції при здійсненні основної та допоміжної діяльності вартісного ланцюга при формуванні стратегії зниження витрат, представлено 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 враховувати, що завжди існує імовірність недосягнення намічених цілей і визначення завдань у результаті небажаного розвитку подій. Ефективність стратегії від

оптимальності поєднання цілей завдань, термінів виконання, витрат й інших характеристик стратегії та здатності передбачувати тенденції, які можуть проявитися в майбутньому.

При визначенні обґрунтованості до досяжності цілей і завдань стратегії, оцінюванні ефективності формування стратегії зниження витрат доречним є проведення аналізу безбитковості (в економічній літературі – CVP) полягає у визначенні взаємозв'язку між витратами і прибутком при різних обсягах виробництва.

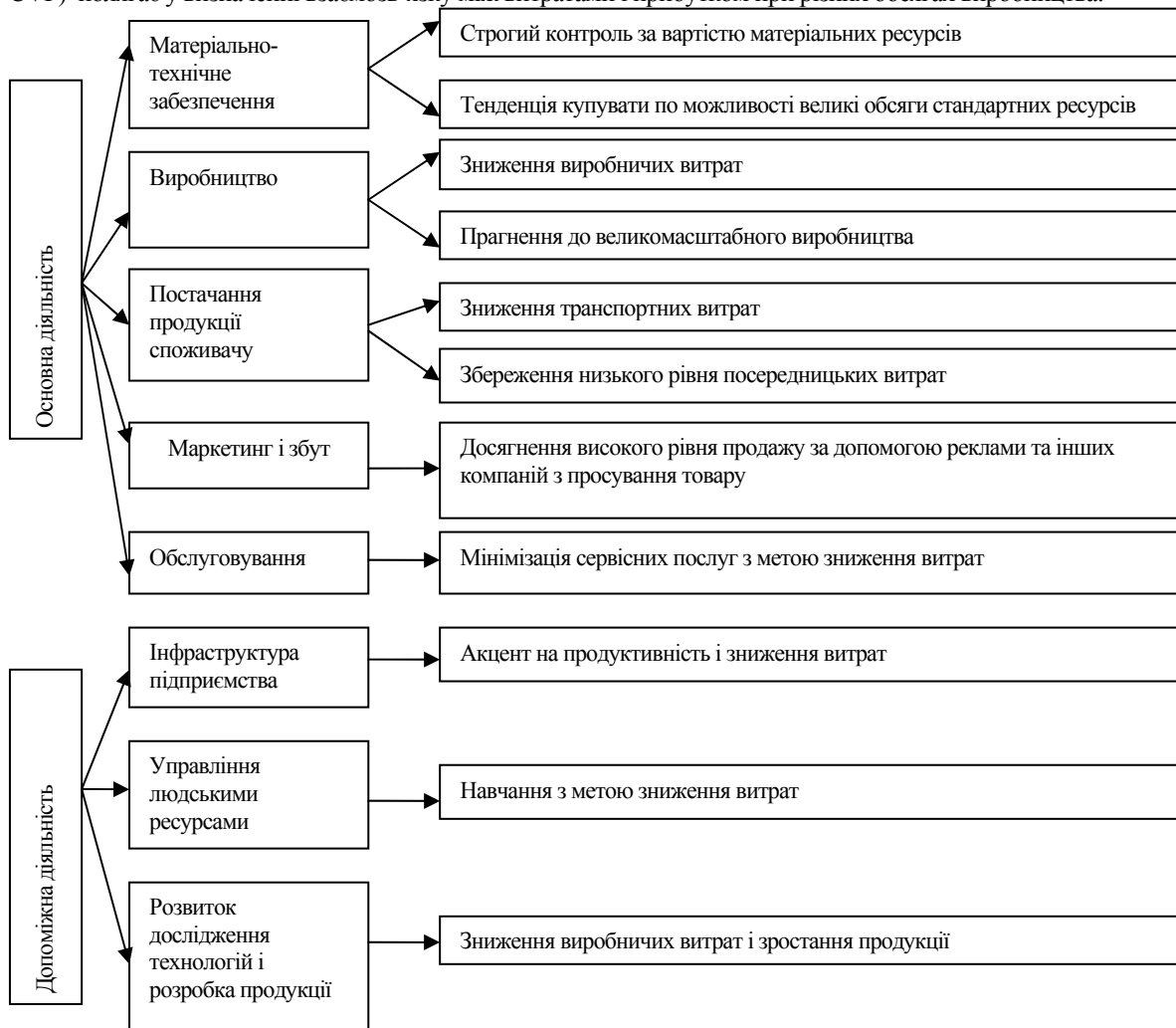


Рис. 3. Співвідношення між ключовими компетенціями та ланками вартісного ланцюга виноробного підприємства

Аналіз безбитковості дає можливість зосередитися на вирішенні таких стратегічних проблемах:

- наявність фінансових ресурсів для забезпечення діяльності підприємства при реалізації сформованої стратегії зниження витрат необхідними виробничими потужностями, кваліфікованою робочою силою і матеріалами;
- економічна ефективність витрат на випуск необхідного обсягу винної продукції та завоювання певної частини ринку.

Аналіз безбитковості сприяє визначенню безбиткової структури випуску та продажу продукції, загальна сума покриття якої забезпечує повне відшкодування всіх постійних витрат підприємства.

Висновок. Таким чином, розроблена компетенція є необхідною складовою частиною формування ефективної стратегії зниження витрат підприємства в сучасних умовах. Сприяє виявленню і розвитку ключових компетенцій на основі комплексного дослідження наявних резервів зниження витрат та вартісного ланцюга підприємства. Використання стратегічної концепції вартісного ланцюга дозволяє виявити потенційні джерела економічних переваг за допомогою поєднання основних внутрішніх можливостей підприємства із зовнішнім конкурентним середовищем для здійснення оптимального розподілу ресурсів у процесі виробництва вина. У процесі оцінювання компетенції отримується інформація, що пов'язана із ключовими цілями і завданнями стратегії зниження витрат виноробних підприємств, відображає реальний стан справ і може бути використана для корегування стратегічних дій.

Література

1. Економічна енциклопедія./ Ред С.В. Мочерний.- К.: Видавничий центр «Академія», 2002 -Т3-952с.
2. Шим Д.К., Методы управления стоимостью и анализа затрат/ Пер. с англ. – М.: Филінь, 1996.-344

3. Кэмпбелл Д., и другие Стратегический менеджмент: Учеб/ Пер. с англ. – М.: ООО «Издательство Проспект», 2003.- 336с.
4. Портер М. Международная конкуренция: Пер. с англ. – М.: Международные отношения, 1993.- 896с.