

УДК 338.658

СТРАТЕГІЇ ЗНИЖЕННЯ ВИРОБНИЧИХ ЗАТРАТ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ**Чиж В.І., Мініна Є.О.****STRATEGIES OF PRODUCTIVE INPUT REDUCTION AT MACHINE BUILDING ENTERPRISES****Chizh V.I., Minina E.A.**

У статті доведено, що вибір стратегії зниження собівартості продукції машинобудівних підприємств визначається переважаним типом виробництва. Проведено аналіз формування стратегії зниження виробничих затрат підприємств машинобудівної галузі та обґрунтовано необхідність використання при розробці стратегії системи управління за видами діяльності. Визначено можливість для ухвалення довгострокових, стратегічних рішень на основі розгляду вартісного ланцюга цінностей підприємства у цілому і затрат на кожній стадії цього ланцюга. Запропоновано послідовність розподілу накладних затрат при використанні методу управління за видами діяльності.

Ключові слова: стратегія, виробничі затрати, стратегічне управління, машинобудівні підприємства, види діяльності, ланцюг цінностей підприємства.

Вступ. Дослідження існуючих систем стратегічного управління машинобудівних підприємств свідчить, що на розробку стратегії зниження затрат на виробництво продукції, накладають відбиток багато зовнішніх і внутрішніх факторів. На більшості підприємств завданням конкурентної стратегії є скорочення затрат виробництва шляхом переміщення підприємства з займаної позиції на сильнішу. Це здійснюється шляхом адаптації до зовнішніх факторів, а саме: конкуренції, ринковим змінам, розвитком технологій, а також за допомогою визначення і приведення ресурсів підприємства у відповідність з його можливостями.

В процесі розробки стратегії зниження затрат підприємства застосовують комбінації систем менеджменту, що залежні від їх величини, диверсифікації, позиції на ринку, від рівня і типу зовнішніх змін, доступних ресурсів і відношення керівництва до планування зниження затрат. Послідовність систематичних стратегічних дій особливо важлива, коли затрати ресурсів значні. Тому розробка рекомендацій щодо пристосування теоретичних підходів стратегічного управління затратами до практики господарювання є актуальним завданням.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Те-

оретико-методологічні аспекти формування конкурентних стратегій і підвищення конкурентоспроможності підприємств висвітлено у багатьох працях вітчизняних та зарубіжних вчених. Аналіз існуючих підходів до стратегічного управління та підвищення конкурентоспроможності підприємств свідчить про наявність різних підходів. Так, М. Портер для забезпечення конкурентних переваг підприємства пропонує використовувати вартісний ланцюжок – систему взаємозалежних видів діяльності, між якими існують взаємозв'язки [1, с. 60]. Дж. Шанк та В. Говіндараджан використали цей підхід в стратегічному управлінні затратами [2]. Г. Хамел і К. К. Прахалад запропонували концепцію бізнесу, яка ґрунтується на ключових компетенціях підприємства. Проте всі дослідження розкривають загальну сутність стратегічного управління. Дослідження щодо адаптації теорії стратегічного управління затратами до конкретної галузі з урахуванням умов функціонування підприємств практично відсутні.

Метою статті є аналіз існуючих стратегій зниження виробничих затрат машинобудівних підприємств та розробка рекомендацій щодо їх використання в практичній діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Машинобудування є однією з головних галузей спеціалізації Сходу України. Не дивлячись на те, що з року в рік частка машинобудування в структурі промисловості регіону знижується, ця галузь займає одне з провідних місць в обсязі виробництва промислової продукції областей. У машинобудівному комплексі зайняті майже 30% робітників, що працюють у промисловості. У машинобудівному комплексі передбачається зростання темпів об'ємів виробництва, збільшення номенклатури продукції, що випускається, проведення модернізації і технічного переозброєння підприємств, стимулювання створення високоефективних експортноорієнтованих та імпортозаміщуючих виробництв, подальший розвиток науково-технічного і виробничого потенціалу галузі. Для вирішення цих завдань необхідні стратегії зниження виробничих затрат.

На досліджуваних машинобудівних підприємствах Луганської і Донецької областей вживані стратегії є визначенням перспективних орієнтирів діяльності на основі прогнозів зниження затрат і оцінкою потенційних можливостей підприємства з урахуванням розвитку матеріально-технічної бази, впровадження нових технологій і видів продукції. У заводській практиці це комплексний стратегічний план скорочення затрат як профільної, так і диверсифікованої продукції, розроблений з урахуванням прогнозу очікуваних змін чинників зовнішнього навколишнього середовища і потенціалу, який включає виявлення, відбір і прогнозування основних орієнтирів. Усі підприємства можна представити як цілісний комплекс, здатний не тільки розробляти високі технології, але і застосовувати їх на підприємствах, оскільки всі вони зайняті випуском продукції кінцевого попиту з тенденцією до наукоємного способу виробництва.

Характер стратегічних заходів щодо зниження собівартості продукції багато в чому визначається переважаючим на підприємстві типом виробництва. Жоден тип виробництва не зустрічається в чистому вигляді. Перехід від одиничного до масового виробництва – це безперервний процес розвитку машинобудування у міру збільшення масштабів виробництва машин і розширення спеціалізації підприємств. Таким чином, класифікація типів виробництва на одиничне, серійне і масове – є не тільки логічною, але і історичною класифікацією виробництва по ступенях його розвитку.

На машинобудівних підприємствах безперервно здійснюється процес підвищення серійності і масовості виробництва. Так, якщо на підприємствах одиничного виробництва уніфікуються деталі, то виникає багатосерійне виробництво. Прикладом може служити ТДВ «Первомайський електромеханічний завод імені Карла Маркса», де виготовлення різних модифікацій двигунів може бути серійним, а виробництво ряду нормалізованих деталей – багатосерійним або навіть масовим.

Проведемо аналіз впливу типу виробництва на розробку стратегії скорочення виробничих затрат. Наприклад, ТДВ «Первомайський електромеханічний завод імені Карла Маркса» є провідним підприємством по виробництву асинхронних електродвигунів у вибухонебезпечному та рудничному виконаннях потужністю від 2,2 до 800 кВт, напругою 380, 660, 1140, 6000 В, частотою обертання 500-3600 обертів на хвилину. Виробництво на підприємстві відноситься до серійного типу і характеризується виготовленням виробів партіями, що періодично повторюються. Прийнято вважати, що серійний тип виробництва характеризується виготовленням обмеженої номенклатури деталей партіями, що повторюються через певні проміжки часу. Тому виробничі цехи мають в своєму складі наочно-замкнуті ділянки, устаткування на яких розподілене по ходу типового технологічного процесу. В результаті в цехах існують порівняно прості зв'язки між робочими

місцями для організації прямого переміщення деталей в процесі їх виготовлення. Навпаки, наочна спеціалізація ділянок робить доцільною обробку партії деталей паралельно на декількох верстатах, що виконують наступні один за одним операції. Тому як тільки на попередній операції закінчується обробка декількох перших деталей, вони передаються на наступну операцію до закінчення обробки всієї партії. Таким чином, на підприємстві стає можливою паралельно-последовна організація виробничого процесу. Так, трудомісткі деталі, що виготовляються у великій кількості і мають схожий технологічний процес, закріплені за інструментальним виробництвом з організацією у ньому змінно-потокowego виробництва. Деталі багатоопераційні і менш трудомісткі, об'єднані в партії, і їх запуск у виробництво організовується через ділянки групової обробки. Дрібні деталі малої трудомісткості, наприклад, нормалізовані шпильки, болти планово-диспетчерський відділ закріплює за спеціалізованою ділянкою, що знаходиться в інструментальному виробництві для організації прямого виробництва.

Необхідно відзначити, що для машинобудівних підприємств серійного типу виробництва характерна значно менша, ніж в одиничному, собівартість виготовлення виробів. Собівартість деталей при виготовленні їх партіями не залишається постійною, а змінюється залежно від розміру партії. При цьому одні затрати, що входять в собівартість виробів, із зростанням розміру партії зменшуються, інші ростуть, треті залишаються незмінними. Для планування зниження собівартості продукції проводять розрахунки зниження затрат; розрахунки зниження загальних затрат на виробництво продукції по чинниках; розрахунки зниження собівартості по порівнянній товарній продукції. Крім того при плануванні собівартості продукції визначаються такі показники, як: затрати на 1 грн. товарної продукції; собівартість окремих видів продукції; собівартість продукції по елементах затрат; зниження собівартості порівнянної товарної продукції і окремих її видів.

Інший приклад, пов'язаний з одиничним типом виробництва на підприємстві ПАТ «Новокраматорський машинобудівний завод». Завдання і напрями діяльності полягають в створенні ефективного виробництва з метою забезпечення випуску конкурентноздатної продукції (унікальне високопродуктивне обладнання для металургійної та гірничодобувної галузей, оснащення портових терміналів для перенавантаження й переробки сипучих вантажів, створення устаткування для енергетичного комплексу, гідротехнічного та підйомно-транспортного устаткування) з параметрами оптимальними для кожного конкретного замовника. На підприємстві особлива увага приділяється механізму виробництва різних видів виробів з металоконструкцій з урахуванням наперед певної ціни, тому стратегія зниження затрат виробництва закладається на передпроектній стадії розробки продукції. Прийняття у виробництво різ-

них видів металоконструкцій включає: виконання робіт з підготовки виробництва (передачі у виробничі підрозділи необхідних матеріалів, устаткування, оснащення) і освоєння виробництва (виготовлення зразку, коректування, при необхідності, конструкторської і технологічної документації, випробування і приймання зразку); підготовку і освоєння виробництва нової продукції проводять з урахуванням планованих об'ємів випуску і технологічного виходу придатних виробів в строк, встановлений планом освоєння виробництва відповідно до організаційно-технічних заходів. Для пошуку резервів зниження затрат здійснюється аналіз чинників, що пливають на їхню зміну. Головну увагу при цьому приділяють питомій вазі затрат у собівартості та розподілу накладних затрат. На підприємстві в 2011 році почато впровадження системи «Ощадливе виробництво», яка дозволяє глибше бачити вади існуючих процесів, націлює на нові ідеї і вдосконалення існуючих технологій, мінімізацію затрат та підвищення ефективності. Впровадження такої системи на підприємстві вважається стратегічно знаковою подією.

Проте впроваджувана система заснована на традиційних підходах до управління затратами і потребує вдосконалення на основі управління за видами діяльності.

Для ухвалення стратегічних рішень необхідно розглядати всі аспекти внутрішнього ланцюжка цінностей підприємства. В деяких випадках також вва-

жається, що для ухвалення довгострокових, стратегічних рішень потрібно розглядати ланцюжок цінностей підприємства в цілому і затрати на кожній стадії цього ланцюжка. Затрати, які традиційно відбиваються у фінансовій звітності, наприклад, оцінка запасів, складають тільки частину затрат, які несе підприємство. Для того, щоб задовольнити вимогам фінансової звітності, більшість промислових підприємств розглядають саме виробничі затрати на виробництво продукту і регулярно збирають інформацію для того, щоб визначити, які затрати були понесені. Також звичайним є розгляд інших складових ланцюжка цінностей як об'єктів затрат, наприклад, затрати на виробництво дослідного зразка, затрати на розподіл, затрати на маркетинг (дані види затрат також регулярно відстежуються). Проте на досліджених підприємствах на регулярній основі не відстежується взаємозв'язок цих невиробничих затрат з іншими об'єктами затрат, такими як споживачі ресурси або вироблюваний продукт.

За допомогою системи управління за видами діяльності можна аналізувати як виробничі накладні затрати, так і невиробничі. Отже якщо підприємства використовують при стратегічному управлінні затратами концепцію аналізу ланцюжка цінностей, їм можна рекомендувати застосування системи управління за видами діяльності.

Для машинобудівних підприємств рекомендовано виділяти такі види діяльності по основних напрямках роботи підприємства представлені на рис.1.

Напрями роботи				
Постачання	Виробництво	Продаж	Управління	НДДКР
Отримання матеріалів	Планування процесу	Пошук замовників	Ведення обліку	Розробка нової продукції
Вхідний контроль якості	Виробничо-календарне планування	Планування проекту	Економічна оцінка діяльності	Проектування
Зберігання на складі	Управління виробництвом	Споживачі	Персонал	
Диспетчеризація			Контролінг	

Рис. 1. Види діяльності по основних напрямках роботи підприємства

Об'єктом обліку затрат при методі управління за видами діяльності є операція (окремий вид діяльності), а об'єктом калькуляції – вид продукції (робіт, послуг). Вибір операції як основний проміжний об'єкт обліку затрат відображає реальні виробничі взаємозв'язки і причини виникнення затрат і дозволяє розподіляти непрямі затрати, використовуючи реальні, а не штучні бази розподілу, не спотворюючи собівартості продуктів. Послідовність управління

затратами за функціями представлена у таблиці 1. Проте застосування цього методу має і деякі труднощі. В першу чергу це висока трудомісткість, значні затрати на впровадження, тривалість. Ці показники взаємозв'язані: як правило, при мінімізації затрат на впровадження трудомісткість процесу підвищується, і навпаки. Але використання методу забезпечує зниження затрат.

Таблиця 1

Рекомендована послідовність управління затратами за функціями

Етап 1	Визначення основних видів діяльності, що виконуються на підприємстві. Вивчення використання робочого місця і відомостей по заробітній платі для обліку всіх значущих для аналізу працівників. Виявлення окремих завдань по кожному виду діяльності в ланцюжку цінностей підприємства. Угрупування виявлених завдань за принципом «затрати-вигоди». Виділення основних видів діяльності, для кожного з яких можна вибрати певний чинник затрат (базу розподілу - драйвер). Об'єднання видів діяльності, до яких застосовується один і той же чинник затрат.
Етап 2	Розподіл затрат (непрямих затрат) по споживаних ресурсах. Визначається структура ресурсів. Визначається перелік затрат, що направляються на забезпечення діяльності кожного ресурсу. Розподіляються затрати на ресурси – визначається вартість одиниці драйвера затрат: одного квадратного метра, кіловат-години тощо. Визначається шукана сума множенням вартості одиниці драйвера на кількість драйвера, споживану даним ресурсом.
Етап 3	Розподіл ресурсів по центрах затрат для кожного виду діяльності. Визначається загальна кількість одиниць чинника ресурсних затрат. Визначається вартість одиниці чинника ресурсних затрат шляхом ділення вартості ресурсу на загальну кількість одиниць чинника ресурсних затрат. Визначається кількість одиниць чинника ресурсних затрат, споживаного тим або іншим видом діяльності: множенням кількості споживаних одиниць чинника ресурсних затрат на вартість одиниці чинника. Визначається сума вартості ресурсу, що відносять на даний вигляд діяльності. Перерозподіл вартості обслуговуючих операцій на обслуговувані ними ресурси. Розподіл вартості операцій з управління на основні і обслуговуючі операції.
Етап 4	Визначення чинників затрат для кожного з основних видів діяльності. Визначення чинника, який найбільшою мірою впливає на величину накладних затрат по тому або іншому виду діяльності.
Етап 5	Розподіл затрат, що мають відношення до видів діяльності, по видах продукції. Вартість одиниці носія затрат (чинники затрат) умножається на їх кількість по тих видах діяльності (функціях і операціях), виконання яких необхідне для виготовлення одиниці продукції (роботи, послуги).

Висновки. Формування стратегії зниження виробничих затрат дозволяє підвищити ефективність діяльності машинобудівних підприємств у сучасних умовах. В цілому вивчення показало, що характер стратегічних заходів щодо зниження собівартості продукції багато в чому визначається переважаючим на підприємстві типом виробництва. Запропоноване використання вартісного ланцюга та управління затратами за функціями дає змогу визначити структуру затрат і виявити ті види діяльності, які мають потенційні можливості розвитку ключових компетенцій для створення споживчої цінності з нижчими затратами та підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Література

1. 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.
2. Кэмпбел Д. Стратегический менеджмент: учебник/Кэмпбел Д., Стоунхаус Дж., Хьюстон Б.; пер. с англ. Н.И. Алмазовой. – М.: ООО “Издательство Проспект”, 2003. – 336 с.
3. Міщенко А. П. Стратегічне управління : навч. посіб. / А.П. Міщенко. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 336 с.
4. Портер М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран/ Майкл Портер; [пер. с англ. под ред. В. Д. Щетина]. – М.: Международные отношения, 1993. – 896 с.

5. Фляйшер К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / К. Фляйшер, Б. Бенсуссан ; пер. с англ. Д. П. Коньковой ; под. общ. ред. И. М. Степанова, Ю. А. Ковальчук. – М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. – 541 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.

7. Череп А.В. Управление собівартістю: монографія / А.В. Череп. - Харків: ІНЖЕК, 2005. - 376 с.

References

1. Kostec'ka N. I. Metodichni aspekti formuvannja strategii znizhennja vitrat pidpriemstva/Kostec'ka N.I. // Ekonomika: problemi teorii ta praktiki: Zbirnik naukovih prac'. – Vipusk 263: V 9 t. – T. 2. – Dnipropetrovs'k : DNU, 2010. – S. 443–450.
2. Kjempebel D. Strategicheskij menedzhment: uchebnik/Kjempebel D., Stounhaus Dzh., H'juston B.; per. s angl. N.I. Almazovoj. – M.: ООО “Izdatel'stvo Prospekt”, 2003. – 336 s.
3. Mishhenko A. P. Strategichne upravlinnja : navch. posib. / A.P. Mishhenko. – K. : Centr navchal'noї literaturi, 2004. – 336 s.
4. Porter M. Mezhdunarodnaja konkurencija. Konkurentnye preimushhestva stran/ Majkl Porter; [per. s angl. pod red. V. D. Shhetina]. – M.: Mezhdunarodnye otnoshenija, 1993. – 896 s.
5. Fljajsher K. Strategicheskij i konkurentnyj analiz. Metody i sredstva konkurentnogo analiza v biznese / K. Fljajsher, B. Bensussan ; per. s angl. D. P. Kon'kovoj ; pod. obshh. red. I. M. Stepanova, Ju. A. Koval'chuk. – M. : BINOM. Laboratorija znanij, 2005. – 541 s.

6. Shank Dzh. Strategicheskoe upravlenie zatratami. Novye metody uvelichenija konkurentosposobnosti / Dzh. Shank, V. Govindaradzhan ; per. s angl. – SPb. : ZAO “Biznes Mikro”, 1999. – 288 s.

7. Cherep A.V. Upravlinnja sobivartistju: monografija / A.V. Cherep. - Harkiv: INZhEK, 2005. - 376 s.

Чиж В.И., Минина Е.А. Стратегии уменьшения производственных затрат машиностроительных предприятий

В статье обосновано, что выбор стратегии уменьшения себестоимости продукции машиностроительных предприятий определяется преобладающим типом производства. Проведен анализ формирования стратегии уменьшения производственных затрат предприятий машиностроительной отрасли и обоснована необходимость использования при разработке стратегий системы управления по видам деятельности. Определены возможности для принятия долгосрочных, стратегических решений на основе рассмотрения стоимостной цепочки ценностей предприятия в целом и затрат на каждой стадии этой цепочки. Предложена последовательность распределения накладных затрат при использовании метода управления по видам деятельности.

Ключевые слова: стратегия, производственные затраты, стратегическое управление, машиностроительные предприятия, виды деятельности, цепочка ценностей предприятия.

Chizh V.I., Minina E.A. Strategies of productive input reduction at machine building enterprises

The choice of machine building production price reducing strategy being a prevailing producing type has been

proved at the article. The analysis of forming the strategy of productive input reduction at enterprises of machine building economy branch has been made and the necessity of the usage during the management system strategies evaluation according to the kinds of activity has been substantiated; the capacities for long term strategic decisions based on the enterprise value chain as a whole and inputs at every chain stage have been defined. The sequence of overhead input distribution while using the management method according to the kinds of activity has been proposed. The proposed value chain usage and input management gives the opportunity to define the input structure and reveal the perspective competency ways of activity for creating a consumer value with reduced input and enterprise competitiveness increasing at the market.

Key words: strategy, productive input, strategic management, machine building enterprises, the ways of activity, enterprise value chain

Чиж Віра Іванівна – доктор економічних наук, професор, завідувача кафедрою обліку і аудиту Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, м. Луганськ, Україна.

Мініна Євгенія Олександрівна – асистент кафедри «Облік і аудит» Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, м. Луганськ, Україна.

Рецензент: Костирко Л.А., доктор економічних наук, професор, завідувача кафедрою фінансів Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, м. Луганськ, Україна.

Стаття подана 07.12.13