

ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**КОСТЕЦЬКА НАТАЛІЯ ІВАНІВНА**

УДК 658:338.512

**ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗНИЖЕННЯ ВИТРАТ  
ХЛІБОПЕКАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

**АВТОРЕФЕРАТ**  
**дисертації на здобуття наукового ступеня**  
**кандидата економічних наук**

Тернопіль – 2008

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Тернопільському національному економічному університеті Міністерства освіти і науки України.

**Науковий керівник:** кандидат економічних наук, доцент  
**Хопчан Марія Іванівна,**  
Тернопільський національний економічний університет, доцент  
кафедри економіки підприємств і корпорацій

**Офіційні опоненти:** доктор економічних наук, професор  
**Яценко Володимир Микитович,**  
Черкаський державний технологічний університет,  
завідувач кафедри бухгалтерського обліку, аналізу і аудиту

кандидат економічних наук, доцент  
**Лук'янова Валентина Вячеславівна,**  
Хмельницький національний університет,  
доцент кафедри економіки підприємства і підприємництва

Захист відбудеться 20 листопада 2008 р. об 11 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 58.082.03 Тернопільського національного економічного університету за адресою: 46020 м. Тернопіль, вул. Львівська, 11, корпус 11, зал засідань.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Тернопільського національного економічного університету за адресою: 46020 м. Тернопіль, майдан Перемоги, 3.

Автореферат розісланий 17 жовтня 2008 р.

Вчений секретар  
спеціалізованої вченої ради,  
кандидат економічних наук, доцент

М. П. Шаварина

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** Кризовий стан 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. Однак, як свідчить досвід функціонування підприємств хлібопекарської промисловості, спостерігається спад обсягів промислового виробництва хліба і хлібобулочної продукції та простежується зростання кількості збиткових підприємств.

Діяльність хлібопекарських підприємств значною мірою залежить від здатності адаптувати потенціал підприємства до умов динамічного навколишнього середовища. Вагоме місце у забезпеченні беззбиткової та рентабельної діяльності підприємств займає співвідношення результатів і витрат господарювання. З огляду на соціальну значущість продукції хлібопекарської промисловості та постійне державне регулювання ціноутворення виникає необхідність у підвищенні ефективності за рахунок зниження витрат.

На хлібопекарських 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.

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. Стрікленд, А. А. Томпсон, Р. А. Фатхутдинов 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.

Однак вивчення наукових праць з цієї проблеми дало змогу зробити висновок про те, що питання формування стратегії зниження витрат потребують удосконалення й адаптації до ринкового середовища. Необхідно також проводити додаткові дослідження та вдосконалювати формування стратегії зниження витрат з врахуванням особливостей хлібопекарських підприємств.

Неоднозначність теоретичних і методичних засад вироблення конкурентної стратегії, недостатня обґрунтованість формування стратегії зниження витрат у вітчизняній літературі

та практична значущість вищевказаних проблем на підприємствах зумовили актуальність теми, мету і завдання дисертаційної роботи.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційна робота виконана відповідно до напрямків наукових досліджень кафедри економіки підприємств і корпорацій Тернопільського національного економічного університету за темою “Обґрунтування шляхів підвищення ефективності функціонування підприємства в умовах трансформації економіки України” (номер державної реєстрації 0102U002562), у межах якої підготовлено розділ “Формування та регулювання витрат на виробництво і реалізацію продукції підприємства”. Автором теоретично обґрунтовано особливості процесу формування стратегії зниження витрат підприємства та розроблено пропозиції щодо її впровадження на хлібопекарських підприємствах.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є поглиблення теоретичних засад стратегії зниження витрат підприємства й обґрунтування методичних і практичних рекомендацій щодо її формування на хлібопекарських підприємствах.

Для досягнення вказаної мети у дисертації передбачено виконання таких завдань:

- узагальнити суть, передумови та теоретичні основи формування стратегії зниження витрат і визначити її місце серед конкурентних стратегій;
- розробити концептуальні засади формування стратегії зниження витрат на хлібопекарських підприємствах та визначити послідовність етапів формування цієї стратегії;
- систематизувати фактори та виявити їхній вплив на формування стратегії зниження витрат, узгодити їх із системою факторів впливу на витрати, здійснити аналітичне оцінювання формування витрат хлібопекарських підприємств з урахуванням галузевих особливостей;
- обґрунтувати напрями стратегічного зниження витрат через виявлення резервів і ключових компетенцій хлібопекарських підприємств у ланцюзі витрат з виробництва хлібобулочних виробів;
- розробити модель оптимізації витрат для застосування її при формуванні стратегії зниження витрат на хлібопекарських підприємствах;
- здійснити оцінювання ефективності формування стратегії зниження витрат підприємств.

*Об'єктом дослідження* є процес формування стратегії зниження витрат підприємств хлібопекарської промисловості.

*Предмет дослідження* – теоретичні та практичні засади формування стратегії зниження витрат хлібопекарських підприємств.

*Методи дослідження.* Теоретичною і методологічною основою дослідження стали положення та висновки з проблем стратегічного управління і формування витрат, викладені у працях вітчизняних та зарубіжних вчених і фахівців-практиків з досліджуваної проблематики, а також законодавчі й нормативні акти України.

У дисертаційній роботі використано такі наукові методи дослідження: аналізу та синтезу – при дослідженні проблеми формування стратегії підприємства, для уточнення визначення поняття “стратегія зниження витрат”, послідовності формування стратегії, зокрема визначення етапів стратегії зниження витрат; статистичного групування та порівняння – при проведенні аналізу витрат на виробництво продукції на підприємствах хлібопекарської галузі; економіко-математичного моделювання – при розробці моделі оптимізації витрат підприємства; графічний – для наочного ілюстрування досліджуваних явищ, процесів та закономірностей.

Інформаційною базою дослідження стали дані Державного комітету статистики України, Тернопільського обласного управління статистики й окремих хлібопекарських підприємств Тернопільської області.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у системному обґрунтуванні теоретичних засад і прикладних аспектів формування стратегії зниження витрат підприємств хлібопекарської промисловості.

Основні положення дисертації, що визначають її наукову новизну, полягають у такому:

*вперше:*

– розроблено комплексний підхід до формування стратегії зниження витрат з урахуванням особливостей функціонування хлібопекарських підприємств та вимог ринкового середовища, який одночасно враховує вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на формування стратегії зниження витрат та ґрунтується на сукупності послідовних етапів для зниження витрат у перспективному розвитку хлібопекарських підприємств;

– запропоновано формування стратегії зниження витрат на основі побудованої інтервальної моделі оптимізації витрат і обґрунтовано доцільність застосування цієї моделі на хлібопекарських підприємствах, яка передбачає визначення гарантованих меж ефективності функціонування підприємства при оптимістичному й песимістичному варіантах розвитку подій, а також використання якої забезпечує визначення мінімальних витрат для груп підприємств;

*удосконалено:*

– визначення поняття “стратегія зниження витрат” як теоретичного підґрунтя при формуванні цієї стратегії відповідно до ринкових умов господарювання. У цьому контексті

стратегію зниження витрат підприємства доцільно розглядати як обґрунтовану на перспективу комплексну систему дій, яка передбачає вироблення спеціальних стратегічних заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності та досягнення стратегічних цілей підприємства за допомогою зниження витрат у процесі виробництва продукції, здатної задовольнити вимоги ринку;

- систематизацію зовнішніх і внутрішніх факторів, які в комплексі впливають на витрати та формування стратегії зниження витрат, що дає змогу адекватно реагувати на зміни у зовнішньому ринковому середовищі й враховувати економіко-організаційні та технологічні особливості хлібопекарських підприємств;

*дістало подальший розвиток:*

- розроблення стратегічної концепції ланцюга витрат з виробництва хлібобулочних виробів на основі виявлених резервів зниження витрат і ключових компетенцій хлібопекарських підприємств, що враховує зв'язки з постачальниками сировини та замовниками продукції, а також зв'язки між вартісними ланцюжками сегментів підприємства й у межах кожного сегмента;

- оцінювання результативності стратегії зниження витрат шляхом аналізу взаємозв'язку “витрати – обсяг – прибуток” для хлібопекарських підприємств за результатами моделі оптимізації витрат з урахуванням розроблених стратегічних заходів у напрямку зниження витрат.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у тому, що теоретико-методичні розробки, подані у дисертації, мають прикладний характер і можуть застосовуватися в практичній діяльності підприємств при формуванні стратегії зниження витрат хлібопекарських підприємств у сучасних умовах господарювання. Зокрема, йдеться про реалізацію резервів зниження витрат на виробництво хліба й хлібобулочних виробів, інтервальну модель оптимізації витрат при визначенні оптимальних обсягів випуску продукції.

Результати дисертаційної роботи впроваджено у діяльність ТОВ “Тернопільхлібпром” (довідка № 3/103 від 20.12.2007 р.), ВАТ “Микулинецький хлібозавод” (довідка № 31 від 21.06.2007 р.), ТОВ “Дарт” (довідка № 17 від 08.06.2007 р.).

Наукові результати проведеного дослідження використовуються у навчальному процесі Тернопільського національного економічного університету при викладанні дисциплін “Стратегія підприємства”, “Стратегічне управління підприємством”, “Управління витратами” (довідка № 124-06/1942 від 28.12.2007 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Всі наукові результати, викладені в дисертації, отримані автором особисто. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, використано лише ті ідеї та положення, які є результатом самостійного дослідження здобувача.

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення і результати дослідження доповідались й отримали схвалення на науково-практичній конференції “Стратегія розвитку вітчизняних підприємств” (м. Тернопіль, 2003 р.); IV Міжнародній науковій конференції студентів і молодих учених “Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання” (м. Донецьк, 2003 р.); Міжнародній науково-практичній конференції “Дні науки ‘2005” (м. Дніпропетровськ, 2005 р.); IV Міжнародній науково-теоретичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених “Соціально-економічні, політичні та культурні оцінки і прогнози на рубежі двох тисячоліть” (м. Тернопіль, 2006 р.); науковій конференції професорсько-викладацького складу “Економічні, правові, інформаційні та гуманітарні проблеми розвитку України в постстабілізаційний період” (м. Тернопіль, 2006 р.).

**Публікації.** За результатами виконаної дисертаційної роботи опубліковано 14 наукових праць, з яких 11 написані одноосібно. Загальний обсяг публікацій – 4,09 д. а. (з них особисто автору належить 3,72 д. а.). В тому числі 10 праць у фахових виданнях загальним обсягом 3,59 д. а. (з них особисто автору належить 3,22 д. а.), 4 – у збірниках наукових праць за матеріалами конференцій (0,5 д. а.).

**Структура і обсяг роботи.** Дисертація складається зі вступу, трьох розділів та висновків загальним обсягом 187 сторінок основного тексту. Дисертаційна робота містить 31 рисунок, 22 таблиці, 14 додатків. Список використаних джерел нараховує 206 найменувань на 19 сторінках.

## **ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

У першому розділі “**Теоретико-методичні основи формування стратегії зниження витрат підприємств**” розглянуто суть стратегії зниження витрат у контексті наукових тлумачень, узагальнено підходи та сформовано понятійний апарат, який слугує теоретико-методичною основою для формування стратегії зниження витрат підприємства. Визначено роль і місце стратегії зниження витрат у стратегічному розвитку підприємства.

Існують різні підходи до трактування терміна “стратегія”. Їх поділено на три групи: стратегія як плановий документ; стратегія як визначені довготермінові цілі та шляхи для їхнього досягнення; стратегія як позиція підприємства у зовнішньому середовищі.

Стратегія розвитку хлібопекарських підприємств зумовлена певними особливостями цієї галузі. З великої кількості видів стратегій, які запропонували вчені, вибрано конкурентну стратегію, спрямовану на зниження витрат. Витрати підприємства є важливим показником його діяльності, який безпосередньо впливає на фінансові результати цього підприємства. Існують різні як бухгалтерські, так і економічні дефініції терміна “витрати”. Проте для аналізу та розробки методичних рекомендацій і механізму формування стратегії зниження витрат запропоновано розглядати витрати як грошовий вираз спожитих у результаті виробничо-збутової діяльності ресурсів з метою досягнення цілей підприємства й створення цінності для споживача. Це визначення є найбільш повним з точки зору формування стратегії зниження витрат, оскільки у ньому витрати визначено не тільки з позиції отримання вигоди підприємством, а й з позиції задоволення потреб споживачів і забезпечення необхідного рівня якості продукції, що є актуальним в умовах ринкових відносин.

Стратегія зниження витрат підприємства – це обґрунтована на перспективу комплексна система дій, яка передбачає вироблення спеціальних стратегічних заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності та досягнення стратегічних цілей підприємства за допомогою зниження витрат у процесі виробництва продукції, здатної задовольнити вимоги ринку.

Виявлено та досліджено дію факторів, які впливають на стратегію та витрати підприємства. У процес формування стратегії зниження витрат усі фактори поділено на залежні й незалежні від підприємства, тобто визначено фактори зовнішнього і внутрішнього середовища. Вплив зовнішнього середовища визначено за такими факторами: соціально-економічні тенденції у зовнішньому середовищі, привабливість ринку, рівень конкуренції у галузі, вплив споживачів та постачальників. Для оцінювання внутрішнього середовища доцільно дослідити дію організаційно-технологічних і фінансово-економічних факторів.

У дисертації запропоновано послідовність формування стратегії зниження витрат, яка враховує галузеві особливості функціонування хлібопекарських підприємств (рис. 1). Послідовність етапів розробки стратегії передбачає формулювання мети, завдань і засобів її досягнення так, щоб надати підприємству визначений напрямок розвитку.

Місія хлібопекарських підприємств, для яких формується стратегія зниження витрат, полягає в задоволенні потреб споживачів у якісних хлібобулочних виробках. Метою діяльності цих підприємств є підвищення ефективності за рахунок зниження витрат до оптимального рівня, з урахуванням ресурсного потенціалу та ринкової кон'юнктури.

За результатами аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування хлібопекарських підприємств визначено завдання стратегії зниження витрат, які полягають у виборі технологій з мінімальними витратами, мінімізації вартості одиниці продукції,



раціональності використання ресурсів, а також розроблено напрямки їх досягнення. Для цього на етапі формування системи забезпечення стратегії запропоновано виявляти резерви зниження витрат і ключові компетенції підприємств усіх ланок вартісного ланцюга створення хлібобулочної продукції та враховувати взаємозв'язки між ними.

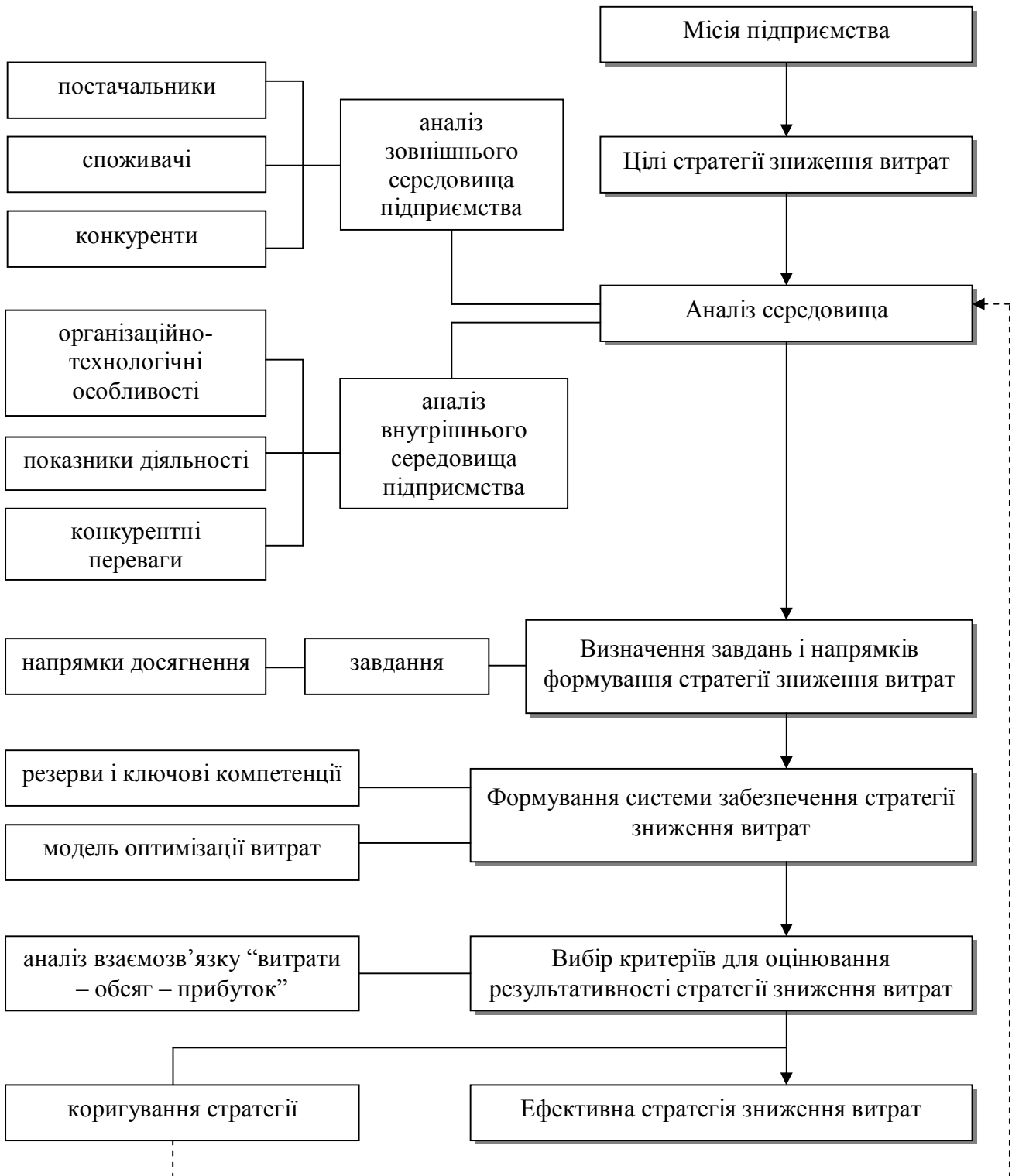


Рис. 1. Процес формування стратегії зниження витрат хлібопекарських підприємств

З метою визначення меж ефективності функціонування підприємства при оптимістичному й песимістичному варіантах розвитку подій доцільно застосувати економіко-математичну модель оптимізації витрат. Заключним етапом 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 визначати наскільки реально досяжними, придатними, прийнятними і послідовними є розроблені конкретні стратегічні альтернативи для підприємства.

У другому розділі **“Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища при формуванні стратегії зниження витрат”** здійснено оцінювання стану хлібопекарської промисловості України та Тернопільської області на основі аналізу зовнішнього й внутрішнього середовища підприємств і стратегічного аналізу витрат.

Виявлено вплив зовнішніх факторів на стан діяльності хлібопекарських підприємств. Проведено аналіз галузі з урахуванням особливостей хлібобулочної продукції та її значення для суспільства, тенденцій і перспектив розвитку, рівня конкуренції, бар'єрів входу в галузь, кількості виробників, технічної оснащеності та потужності підприємств, прибутковості галузі, рівня державного втручання і регулювання цін на продукцію, величини й структури витрат.

У хлібопекарській промисловості України спостерігається стабільне скорочення обсягів промислового виробництва хліба і хлібобулочних виробів. Випуск продукції на одну особу в 2004 р. становив 48,6 кг, в 2005 р. – 48,1 кг, а в 2006 р. – 46 кг. Загалом в Україні в 2004 р. було вироблено 2,3 млн. т виробів, у 2005 р. – 2,26 млн. т, а в 2006 р. – 2,15 млн. т. У Тернопільській області виробництво хліба та хлібобулочних виробів має аналогічну тенденцію. В 2004 р. обсяг випуску продукції становив 19,5 тис. т, у 2005 р. – 18,8 тис. т, а в 2006 р. – 17,7 тис. т.

Досліджено, що основними причинами спаду обсягів виробництва хліба є зменшення споживання хліба внаслідок скорочення населення країни і більш економного використання, значне збільшення випікання хліба невеликими пекарнями й сільським населенням самотужки, підвищення цін на енергоносії та сировину для хлібопекарської промисловості швидшими темпами, ніж на продукцію.

Основну частину хліба і хлібобулочних виробів у Тернопільській області в 2006 р. виробили хлібозаводи (74%), а міні-пекарні – 26% від загального обсягу виробництва.

Визначено, що вплив зовнішнього середовища на діяльність хлібозаводів і міні-пекарень Тернопільської області різний. Зокрема, стан зовнішнього середовища для міні-пекарень характеризується нестабільністю. Події неочікувані, але вони мають аналоги в

минулому. Зміни відбуваються швидше, ніж підприємство реагує на них. При формуванні стратегії можна частково за слабкими сигналами передбачити проблеми та нові можливості підприємства. Для хлібозаводів зовнішнє середовище більш сприятливе порівняно з міні-пекарнями. Події звичайні, впізнавані у результаті існування аналогії в минулому. Підприємство реагує на зміни у зовнішньому середовищі адекватно і своєчасно. Формування стратегії здійснюють з урахуванням подій минулого.

Стан внутрішнього середовища зумовлений організаційно-технологічними особливостями діяльності підприємств хлібопекарської промисловості (хлібопекарське виробництво є масовим потоковим виробництвом з неперервним режимом технологічного процесу; продукція підприємств має короткий термін зберігання, її потрібно реалізувати протягом доби; обсяг виробництва залежить від попиту на продукцію; держава обмежує верхню межу цін на соціально важливі види хліба), що впливає на формування стратегії зниження витрат.

Хлібопекарська промисловість належить до матеріаломістких виробництв, адже значна частка у загальній собівартості продукції належить матеріальним витратам (60%). Індекси зміни витрат на виробництво продукції за економічними елементами хлібопекарських підприємств загалом, а також у розрізі хлібозаводів і міні-пекарень Тернопільської області у 2004–2006 рр. відображено у табл. 1.

Таблиця 1

**Індекси зміни витрат хлібопекарських підприємств  
Тернопільської області у 2004–2006 рр.**

Елементи витрат	Хлібозаводи			Міні-пекарні			Разом		
	2004 р. до 2003 р.	2005 р. до 2004 р.	2006 р. до 2005 р.	2004 р. до 2003 р.	2005 р. до 2004 р.	2006 р. до 2005 р.	2004 р. до 2003 р.	2005 р. до 2004 р.	2006 р. до 2005 р.
Матеріальні витрати	1,079	0,930	1,130	1,060	1,444	0,899	1,076	1,009	1,079
Витрати на оплату праці	1,138	1,169	1,363	1,416	1,314	1,375	1,177	1,194	1,365
Відрахування на соціальні заходи	1,182	1,195	1,195	2,584	1,291	1,369	1,297	1,210	1,225
Амортизація	1,093	1,379	1,637	1,357	1,076	1,088	1,149	1,302	1,523
Інші операційні витрати	0,902	0,429	1,450	2,424	0,899	0,920	1,041	0,529	1,259
Разом	1,062	0,918	1,221	1,307	1,294	1,007	1,097	0,981	1,173

Спостерігається тенденція зростання витрат загалом на хлібопекарських підприємствах Тернопільської області, хоча на міні-пекарнях відбулось незначне їх скорочення за статтями “матеріальні витрати” та “інші операційні витрати”.

Розглянуто особливості групування витрат за статтями калькуляції та проаналізовано їхню структуру при виробництві продукції хлібопекарських підприємств. Для визначення рівня собівартості продукції та ефективності виробництва використано показник витрат на 1 грн. реалізованої продукції, який забезпечує взаємозв'язок між собівартістю і прибутком, дає змогу простежити динаміку зміни витрат за кілька років та може бути обчислений для будь-якого підприємства.

У дисертації здійснено аналіз фінансового стану, результати якого запропоновано використовувати для визначення у процесі формування стратегії зниження витрат ступеня готовності підприємств до реалізації цієї стратегії. Для оцінювання фінансово-економічного стану визначено показники платоспроможності підприємств.

У третьому розділі **“Обґрунтування напрямків формування стратегії зниження витрат хлібопекарських підприємств”** представлено стратегічну концепцію вартісного ланцюга з виробництва хлібобулочних виробів з урахуванням резервів зниження витрат і ключових компетенцій хлібопекарських підприємств, побудовано інтервальну модель оптимізації витрат, здійснено оцінювання результативності вибраної стратегії.

При формуванні ефективної стратегії підприємства необхідно реалізовувати можливі резерви зниження витрат, які відображають потенційні можливості підприємства щодо використання всіх виробничих ресурсів та підвищення ефективності діяльності. При цьому резерви розподілено на ті, які потребують додаткового залучення виробничих ресурсів, і резерви, що сприяють підвищенню ефективності виробництва в результаті оптимального використання сировини, матеріалів, устаткування й підвищення продуктивності праці.

Не всі резерви одночасно можуть бути використані у діяльності підприємства. Рекомендовано зосереджувати увагу на виділенні тих резервів, які сприяють створенню і підсиленню ключових компетенцій та мають вирішальний вплив на стратегію. Доведено, що при формуванні стратегії зниження витрат хлібопекарських підприємств для виявлення резервів зниження витрат необхідно використати концепцію вартісного ланцюга. Це дасть змогу врахувати вплив усіх ланок вартісного ланцюга на кінцеву продукцію і витрати на її виробництво. Концепція вартісного ланцюга полягає в стратегічному врахуванні зв'язків підприємства з постачальниками сировини та замовниками продукції, а також взаємозв'язків між вартісними ланцюжками сегментів підприємства й у межах кожного сегмента для узгодження можливостей підприємства із зовнішнім середовищем при виявленні резервів

зниження витрат та формування на їхній основі ключових компетенцій у процесі виробництва хлібобулочних виробів.

На основі стратегічної концепції вартісного ланцюга і визначених можливостей зниження витрат виявлено можливість створення ключових компетенцій у сфері матеріально-технічного забезпечення, виробництва, збуту продукції та в іншій допоміжній діяльності підприємств. Компетенції, які хлібопекарські підприємства можуть розвивати й перетворювати їх на ключові при здійсненні основної та допоміжної діяльності вартісного ланцюга і формуванні стратегії зниження витрат, подано на рис. 2.

Зазначено, що при формуванні ефективної стратегії зниження витрат для хлібозаводів та міні-пекарень доцільно побудувати модель оптимізації витрат. Задачі оптимізації виробничих витрат переважно формалізують у вигляді задач лінійного програмування, застосування яких не враховує можливого впливу факторів навколишнього середовища на діяльність хлібопекарських підприємств.

Для визначення перспективної конкурентоспроможності груп підприємств з різними обсягами виробництва запропоновано побудувати інтервальну оптимізаційну модель, орієнтовану на песимістичний і оптимістичний варіанти розвитку подій. У моделі оптимізації витрат цільовою функцією є максимум прибутку за умови обмежень на запаси сировини та споживання виробленої продукції, а значення коефіцієнтів замінено на їхні інтервальні оцінки. За цих умов економіко-математична модель матиме вигляд задачі лінійного програмування з інтервальними коефіцієнтами:

$$\sum_{i=1}^N [c_i^-; c_i^+] \cdot x_i - \left( \sum_{i=1}^N [a_i^-; a_i^+] \cdot x_i + [p^-; p^+] \right) \xrightarrow{x_i, i=1, \dots, N} \max, \quad (1)$$

$$\sum_{i=1}^N [k_{ij}^-; k_{ij}^+] \cdot x_i \leq [b_j^-; b_j^+], j = 1, \dots, m, \quad (2)$$

$$x_i \geq [x_i'^-; x_i'^+], i = 1, \dots, m. \quad (3)$$

де  $x_i$  – обсяг виробництва продукції  $i$ -го виду;  $c_i$  – ціна реалізації продукції  $i$ -го виду;  $a_i$  – змінні витрати на виробництво одиниці продукції  $i$ -го виду;  $p$  – постійні витрати;  $k_{ij}$  – норми витрат  $j$ -го виду сировини на виробництво одиниці продукції  $i$ -го виду,  $b_j$  – максимально можливі запаси сировинних ресурсів  $j$ -го виду,  $x_i'$  – попит на продукцію  $i$ -го виду.



Рис. 2. Ключові компетенції у вартісному ланцюзі хлібопекарського підприємства при формуванні стратегії зниження витрат

У моделі значення  $c_i$ ,  $a_i$ ,  $p$ ,  $k_{ij}$ ,  $b_j$ ,  $x_i'$  замінено на їхні інтервальні оцінки відповідно:  $[c_i^-; c_i^+]$ ,  $[a_i^-; a_i^+]$ ,  $[p^-; p^+]$ ,  $[k_{ij}^-; k_{ij}^+]$ ,  $[b_j^-; b_j^+]$ ,  $[x_i'^-; x_i'^+]$  які відображають гарантовані межі відповідного коефіцієнта в групі підприємств зі співмірними обсягами виробництва.

Отримані оптимістичний та песимістичний варіанти задач дають змогу знайти інтервали значень обсягів виробництва хлібобулочних виробів, які забезпечать мінімальні витрати, і межі ефективного функціонування групи підприємств за умов мінливого впливу факторів при оптимізації витрат.

Оптимізацію витрат здійснено для груп хлібозаводів і міні-пекарень Тернопільської області, які мають приблизно однакові можливості щодо зміни витрат, але відрізняються за обсягами виробництва продукції. Результати оптимізаційної моделі показали, що для групи хлібозаводів при оптимістичному варіанті розвитку подій витрати на 1 грн. реалізованої продукції становитимуть 0,74 грн., а при песимістичному – 1,25 грн. проти 0,78 грн. для ВАТ “Микулинецький хлібозавод” та 1,15 грн. для ВАТ “Чортківський хлібозавод”. Для групи міні-пекарень при оптимістичному варіанті витрати на 1 грн. реалізованої продукції дорівнюватимуть 0,79 грн., а при песимістичному – 1,00 грн. проти 0,83 грн. для ПП “Моноліт” і 0,94 грн. для ТОВ “Дарт”.

Застосування запропонованої моделі оптимізації витрат для хлібопекарських підприємств дасть змогу визначити межі мінімізації вартості одиниці продукції залежно від того, як використовуються внутрішні виробничі можливості підприємства під впливом факторів навколишнього середовища.

При формуванні стратегії зниження витрат слід врахувати, що існує ймовірність відхилення від цілей і невиконання завдань через небажаний розвиток подій. Тому запропоновано проводити оцінювання результативності цієї стратегії для хлібопекарських підприємств шляхом порівняння результатів діяльності підприємства з визначеними цілями за допомогою аналізу взаємозв'язку “витрати – обсяг – прибуток”.

Визначено доцільність формування стратегії зниження витрат для ВАТ “Микулинецький хлібозавод” після впровадження стратегічних заходів і врахування результатів економіко-математичної моделі за оптимістичним варіантом розвитку подій для групи хлібозаводів, до якої входить це підприємство. У результаті цього ситуація на підприємстві дещо поліпшилась: прибуток зріс на 37,6 тис. грн., запас міцності – на 83 тис. грн., беззбитковий обсяг виробництва скоротився на 7,8 т, а коефіцієнт операційного важеля знизився з 1,60 до 1,47 (табл. 2).

**Результати аналізу взаємозв'язку “витрати – обсяг – прибуток” ВАТ “Микулинецький хлібозавод”**

Показник	Факт	Стратегія
Виручка від реалізації, тис. грн.	584,28	657,10
Змінні витрати, тис. грн.	374,37	409,60
Постійні витрати, тис. грн.	79,10	79,10
Сукупні витрати, тис. грн.	453,47	488,70
Маржинальний прибуток, тис. грн.	209,91	247,50
Коефіцієнт маржинального прибутку	0,359	0,377
Прибуток, тис. грн.	130,81	168,40
Точка беззбитковості, тис. грн.	220,10	209,89
Запас міцності, тис. грн.	364,18	447,21
Коефіцієнт запасу міцності	0,625	0,679
Коефіцієнт операційного важеля	1,60	1,47

Оцінювання стратегії шляхом порівняння з фактичними даними за допомогою аналізу взаємозв'язку “витрати – обсяг – прибуток” дає змогу перевірити на скільки результативними є розроблені стратегічні напрямки відповідно до визначених цілей і завдань стратегії зниження витрат хлібопекарських підприємств.

Якщо результати не відповідають цілям, то необхідно для коригування стратегії хлібозаводів і міні-пекарень виявляти та використовувати можливі альтернативні варіанти зниження витрат: орендної плати, комунальних платежів, ремонту й обслуговування обладнання, інтеграції та дезінтеграції, витрат на рекламу продукції.

### **ВИСНОВКИ**

У дисертації наведено теоретичні узагальнення і викладено нове вирішення наукової задачі щодо формування стратегії зниження витрат на хлібопекарських підприємствах. Основні результати дослідження дають підстави для таких висновків:

1. Формування ефективної стратегії зниження витрат на хлібопекарських підприємствах потребує уточнення економічного змісту основних понять. Виявлено, що в літературі стратегію розглядають як плановий документ, як визначені довготермінові цілі та необхідні шляхи для їх досягнення, як позицію в зовнішньому середовищі.

Уточнено зміст терміна “стратегія зниження витрат” як перспективної системи дій для підвищення ефективності діяльності та досягнення стратегічних цілей підприємства шляхом вироблення стратегічних заходів, спрямованих на зниження витрат при виробництві продукції.

2. Систематизовано фактори, які впливають на стратегію підприємства і витрати. Для формування ефективної стратегії зниження витрат у комплексі досліджено фактори



навколишнього середовища, що дасть змогу врахувати економіко-організаційні та технологічні особливості діяльності хлібопекарських підприємств й адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

3. Обґрунтовано послідовність формування стратегії зниження витрат хлібопекарських підприємств, яка ґрунтується на сукупності дій цілеспрямованого впливу на зниження витрат з урахуванням загальних стратегічних принципів формування і певних особливостей, властивих цій галузі. Завдання цієї стратегії полягають у виборі технологій з мінімальними витратами, мінімізації вартості одиниці продукції й раціоналізації використання ресурсів.

4. При формуванні стратегії зниження витрат хлібопекарських підприємств проведено аналіз зовнішнього середовища галузі, в якій функціонує підприємство. Аналіз показав, що галузь перебуває у недостатньо привабливому стані з точки зору ефективності функціонування: спостерігається скорочення обсягів виробництва продукції в Україні загалом та в розрахунку на одну особу, що у 2006 р. становило 46 кг; неповністю завантажені потужності хлібопекарських підприємств; фізично й морально зношене технологічне обладнання та простежуються низькі темпи його оновлення; диспаритет цін на сировину, енергоносії й хлібобулочну продукцію.

5. З'ясовано, що на формування стратегії зниження витрат хлібопекарських підприємств впливають такі організаційно-технологічні особливості: хлібопекарське виробництво є масовим потоковим виробництвом з неперервним режимом технологічного процесу; продукція підприємств має короткий термін зберігання, її потрібно реалізувати протягом доби; попит на продукцію постійно коливається і таким чином впливає на обсяги виробництва; держава обмежує верхню межу цін на соціально важливі види хліба.

6. При формуванні ефективної стратегії зниження витрат на основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища виявлено можливі резерви зниження витрат, які відображають потенційні можливості підприємства щодо використання всіх виробничих ресурсів і отримання позитивного економічного ефекту. На основі виявлених резервів зниження витрат та ключових компетенцій хлібопекарських підприємства розроблено стратегічну концепцію ланцюга витрат з виробництва хлібобулочних виробів. Ланцюг витрат підприємства в системі ланцюга витрат галузі враховує зв'язки з постачальниками сировини і замовниками продукції, а також зв'язки між вартісними ланцюжками сегментів підприємства й у межах кожного сегмента.

7. Доведено, що при формуванні ефективної стратегії зниження витрат хлібопекарських підприємств доцільно застосувати економіко-математичну модель оптимізації витрат для підприємств з різними обсягами виробництва продукції. Задачу оптимізації витрат, цільова функція якої полягає в досягненні максимального прибутку за

умови раціонального використання ресурсів та задоволення попиту, формалізовано у вигляді задачі лінійного програмування з інтервальними коефіцієнтами. Побудована модель оптимізації витрат дає змогу формалізувати процес прийняття рішень щодо оптимізації обсягів і структури асортименту продукції та визначити гарантовані межі мінімізації витрат на одиницю продукції залежно від того, як використовуються внутрішні виробничі можливості підприємства під впливом факторів навколишнього середовища. Загалом, у результаті формування ефективної стратегії зниження витрат для хлібозаводів витрати на 1 грн. реалізованої продукції знизяться до 0,74 грн., а за відсутності відповідних стратегічних заходів можуть зрости до 1,25 грн. Для міні-пекарень цей показник коливатиметься від 0,79 грн. до 1,00 грн.

8. Запропоновано здійснювати оцінювання результативності сформованої стратегії зниження витрат і за необхідності використовувати зворотний зв'язок з метою коригування цієї стратегії. Для цього слід використати порівняння результатів діяльності підприємства за допомогою аналізу взаємозв'язку “витрати – обсяг – прибуток”.

Якщо цілі не досягнуто, необхідно виявляти та використовувати альтернативні можливості зниження витрат хлібозаводів і міні-пекарень для коригування стратегії.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### *Публікації у фахових виданнях*

1. Хопчан М. Стратегія формування витрат виробництва на підприємстві / Марія Хопчан, Наталія Костецька // Вісник Тернопільської академії народного господарства. – Тернопіль, 2001. – Вип. 18. – С. 68–70. (Особистий внесок автора: визначено особливості стратегії формування витрат хлібопекарських підприємств).
2. Костецька Н. До питання планування зниження витрат виробництва / Наталія Костецька // Наукові записки Тернопільського державного педагогічного університету ім. В. Гнатюка. Сер. Економіка. – Тернопіль, 2003. – Вип. 14. – С. 126–128.
3. Костецька Н. Підходи до класифікації резервів зниження витрат виробництва / Наталія Костецька // Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. – Тернопіль, 2004. – Вип. 9. – С. 49–54.
4. Костецька Н. Стратегія зниження витрат підприємства / Наталія Костецька // Галицький економічний вісник. – Тернопіль, 2005. – № 2. – С. 38–44.
5. Костецька Н. І. Класифікація витрат як основа формування стратегії зниження витрат підприємства / Н. І. Костецька // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – Хмельницький, 2005. – Т. 1, № 6. – С. 71–75.

6. Костецька Н. І. Оцінювання діяльності хлібопекарських підприємств за допомогою аналізу взаємозв'язку “витрати – обсяг – прибуток” / Н. І. Костецька // Економіка і регіон. – Полтава, 2006. – № 1. – С. 125–128.
7. Костецька Н. Аналіз діяльності хлібопекарської промисловості в контексті стратегічного розвитку галузі / Наталія Костецька // Вісник Тернопільського державного економічного університету. – Тернопіль, 2006. – Вип. 2. – С. 146–152.
8. Костецька Н. Побудова моделі оптимізації витрат хлібопекарських підприємств / Наталія Костецька // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – Хмельницький, 2007. – № 1. – С. 157–160.
9. Хопчан М. І. Аналіз внутрішнього стану хлібопекарських підприємств у контексті формування стратегії зниження витрат / Хопчан М. І., Костецька Н. І. // АгроСвіт. – 2007. – № 21. – С. 29–35. (Особистий внесок автора: проаналізовано внутрішній стан діяльності хлібопекарських підприємств).
10. Хопчан М. І. Формування системи забезпечення та оцінювання результативності стратегії зниження витрат / М. І. Хопчан, Н. І. Костецька // Інвестиції: практика та досвід. – 2007. – № 24. – С. 16–20. (Особистий внесок автора: запропоновано забезпечення стратегії зниження витрат за допомогою резервів і ключових компетенцій, що існують на всіх етапах вартісного ланцюга, й оцінювання цієї стратегії).

***Публікації в інших наукових виданнях***

11. Костецька Н. І. Методологічні підходи до управління витратами / Н. І. Костецька // Стратегія розвитку вітчизняних підприємств : матеріали наук.-практ. конф., 23–24 жовт. 2003 р. – Тернопіль, 2003. – С. 294–295.
12. Костецька Н. І. Особливості формування витрат на виробництво продукції підприємств хлібопекарської промисловості / Костецька Н. І. // Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання : праці четвертої міжнар. наук. конф. студ. та молодих учених, 9–12 груд. 2003 р. – Донецьк, 2003. – Ч. 2. – С. 169–171.
13. Костецька Н. І. Стратегічне управління витратами / Костецька Н. І. // Дні науки ‘2005 : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 15–27 квіт. 2005 р. – Дніпропетровськ, 2005. – Т. 12. – С. 81–82.
14. Костецька Н. І. Система показників стратегічного аналізу для формування стратегії зниження витрат / Костецька Н. І. // Соціально-економічні, політичні та культурні оцінки і прогнози на рубежі двох тисячоліть : тези допов. IV міжнар. наук.-теор. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених, 30 берез. 2006 р. – Тернопіль, 2006. – Ч. 2. – С. 77–78.

## АНОТАЦІЯ

**Костецька Н. І.** Формування стратегії зниження витрат хлібопекарських підприємств.

– Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Тернопільський національний економічний університет, Тернопіль, 2008.

У дисертації досліджено теоретико-методичні засади формування стратегії підприємства, уточнено визначення поняття “стратегія зниження витрат”. Запропоновано послідовність формування стратегії зниження витрат хлібопекарських підприємств з урахуванням впливу факторів навколишнього середовища. Конкретизовано завдання й напрямки формування цієї стратегії. Досліджено стан розвитку хлібопекарських підприємств і здійснено стратегічний аналіз витрат з урахуванням галузевих особливостей. Виявлено резерви зниження витрат та ключові компетенції хлібопекарських підприємств у вартісному ланцюзі з виробництва хлібобулочних виробів. Побудовано модель оптимізації витрат хлібопекарських підприємств. Здійснено оцінювання результативності сформованої стратегії зниження витрат.

**Ключові слова:** стратегія, витрати, стратегія зниження витрат, хлібопекарські підприємства, оптимізація витрат.

## АННОТАЦИЯ

**Костецкая Н. И.** Формирование стратегии снижения издержек хлебопекарных предприятий. – Рукопись.

Диссертация на соискание научной степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). – Тернопольский национальный экономический университет, Тернополь, 2008.

Диссертация посвящена актуальным вопросам формирования стратегии снижения издержек хлебопекарных предприятий.

Исследованы теоретико-методические основы формирования стратегии снижения издержек на предприятиях, определены роль и место стратегии снижения издержек в стратегическом развитии предприятия. Проведен критический анализ точек зрения ученых и уточнено определение понятия “издержки”, которое является наиболее полным для формирования стратегии снижения издержек в условиях рыночных отношений. В работе получило последующее развитие определение категории “стратегия снижения издержек” как

рассчитанной на перспективу комплексной системы действий, что предусматривает разработку специальных стратегических мероприятий, направленных на повышение эффективности деятельности и достижение стратегических целей предприятия с помощью снижения издержек в процессе производства продукции, способной удовлетворить требования рынка.

Особое внимание уделено системному исследованию факторов, влияющих на формирование стратегии снижения издержек и сгруппированных по соответствующим классификационным признакам. На основании предложенного комплексного факторного подхода составлена последовательность формирования стратегии снижения издержек.

Разработана последовательность формирования стратегии снижения издержек с учетом общих принципов формирования стратегии и определенных особенностей хлебопекарной промышленности, а именно: формулировка миссии предприятия; определение стратегических целей предприятия, направленных на снижение расходов; комплексный анализ внешней среды предприятий в контексте снижения издержек; анализ издержек и внутреннего состояния предприятия; оценка соответствия внешнего влияния и потенциала предприятия соответствующим миссии и целям; определение и постановка задач стратегии снижения издержек и направлений их достижения на основе разработанных стратегических целей; формирование системы по обеспечению стратегии снижения издержек; выбор критериев для оценки результатов стратегии снижения издержек.

При формировании стратегии снижения издержек хлебопекарных предприятий проведен анализ внешней среды, в ходе которого установлено, что отрасль находится в недостаточно привлекательном положении с точки зрения эффективности функционирования. В частности, происходит сокращение объемов производства продукции, отсутствуют достоверные данные о реальных объемах выпуска продукции на рынке хлеба и хлебобулочных изделий; не полностью загружены мощности хлебопекарных предприятий; наблюдается физический и моральный износ технологического оборудования, а также низкие темпы его обновления; существует несоответствие цен на сырье, энергоносители и хлебобулочные изделия.

Установлено, что на формирование стратегии снижения издержек хлебопекарных предприятий влияют следующие причины: хлебопекарное производство является массовым поточным производством с непрерывным режимом технологического процесса; продукция имеет краткий срок хранения; спрос на продукцию постоянно колеблется и тем самым влияет на объемы производства; государство ограничивает максимальную цену на социально необходимые виды хлеба.

В результате анализа окружающей среды выявлены резервы снижения издержек и ключевые компетенции хлебопекарных предприятий в стоимостной цепи производства

хлебобулочных изделий, на основании которых разработана стратегическая концепция цепи издержек на производство хлебобулочных изделий. Цепь издержек предприятия в системе цепи издержек отрасли учитывает связи с поставщиками сырья и заказчиками продукции, а также связи между стоимостными цепочками сегментов предприятия и в каждом сегменте.

Построена модель оптимизации издержек хлебопекарных предприятий, позволяющая определить область эффективного функционирования хлебопекарных предприятий в результате влияния разнообразных факторов, формализовать процесс принятия решений по оптимизации объемов и структуры ассортимента продукции, минимизировать издержки при формировании стратегии снижения издержек.

Приведены критерии, необходимые для оценки эффективности сформированной стратегии снижения издержек и предложено, если необходимо, использовать обратную связь с целью корректировки данной стратегии. Определены альтернативные возможности снижения издержек на хлебозаводах и в мини-пекарнях.

**Ключевые слова:** стратегия, издержки, стратегия снижения издержек, хлебопекарные предприятия, оптимизация издержек.

## ANNOTATION

**Kostetska N. I.** Forming strategy of the cost cutting of bread-making enterprises. – Manuscript.

Dissertation on gaining a scientific degree of candidate of economic sciences after the speciality 08.00.04 – economy and management by enterprises (to the types of economic activity). – Ternopil National Economic University, Ternopil, 2008.

Theoretical and methodical bases of forming enterprise strategy are explored in dissertation; determination of notion “strategy of the cost cutting” is specified. A sequence of forming strategy of the cost of bread-making enterprises cutting taking into account influencing environment factors is offered. A task and directions of forming this strategy is specified. A state of development of bread-making enterprises is explored and made the strategic analysis of costs taking into account the industry features. Reserves of the cost cutting and key competences bread-making enterprises are exposed in the process of bread baking production. The model of optimization of costs of bread-making enterprises is built. An evaluation of effectiveness of formed strategy of the cost cutting is conducted.

**Keywords:** strategy, costs, strategy of the cost cutting, bread-making enterprises, optimization of cost.