Шапошник Ю. О.

УДК [005.51:005.21]:657.471

Магістр 1 курсу
фінансового факультету ХНЕУ

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА З ВИКОРИСТАННЯМ МОДЕЛІ "КРИВА ДОСВІДУ"

Анотація. Розглянуто розвиток стратегічного планування діяльності підприємств у сучасних умовах економічної нестабільності та запропоновано застосування моделі "Крива досвіду" для планування витрат з метою оптимального використання можливостей підприємства.

Аннотация. Рассмотрено развитие стратегического планирования деятельности предприятий в современных условиях экономической нестабильности и предложено применение модели "Кривая опыта" для планирования затрат с целью оптимального использования возможностей предприятия.

Annotation. The development of strategic planning of companies in the current economic instability is considered and the model "Experience curve" for cost planning to optimize the capacity of the enterprise is suggested.

Ключові слова: стратегічне планування, інструменти стратегічного планування, крива досвіду, еластичність витрат, оптимізація витрат.

З переходом економіки України до ринкових відносин більшість вітчизняних підприємств усвідомила значення стратегічного планування і прагне використовувати його методи у своїй практичній діяльності. Адже стратегічне планування як функція управління спрямоване на оптимальне використання можливостей підприємства, у тому числі найкраще використання всіх видів ресурсів та запобігання діям, що можуть призвести до зниження ефективності діяльності підприємства.

На сьогоднішній день вітчизняні підприємства опинились у ситуації, при якій стратегічне планування здійснюється в умовах глибокої невизначеності, а важливі стратегічні рішення приймаються за нестачі практичного досвіду та економічних знань у цій сфері. Крім того, методи стратегічного планування, які використовуються у зарубіжній практиці, не адаптовані до вітчизняного ринку, і, як наслідок, результати їхнього використання виявляються не завжди задовільними.

Проблеми впровадження стратегічного планування в практичну діяльність підприємств розглядають у своїх працях ряд вітчизняних та зарубіжних науковців. Слід відзначити наукові роботи І. Ансоффа [1], А. Томпсона [2], Гордієнко П. Л., Дідковської Л. Г. [3], Пастухової В. В. [4], Арутюнова Д. В. [5], Семенова А. Г. [6] та ін.

Однак незважаючи на велику кількість досліджень з даного питання, окремі аспекти стратегічного планування досі залишаються недостатньо висвітленими та потребують подальшого теоретичного осмислення, зокрема адаптація методів стратегічного планування до вітчизняного ринку.

Метою статті є дослідження можливостей застосування моделі "Крива досвіду" для планування витрат ТОВ "Березівські мінеральні води" з метою оптимального використання його ресурсів.

Вітчизняна і зарубіжна теорія та практика стратегічного планування виробили широкий інструментарій вибору стратегій. Під інструментарієм слід розуміти систему методів і моделей, способів та механізмів обґрунтованого вибору стратегій за чітко визначеними критеріями [2].

Одним із інструментів визначення альтернативних варіантів стратегічного плану виробництва є метод аналізу динаміки витрат і крива досвіду, що дозволяють оптимізувати витрати підприємства. Крива досвіду була запропонована ще у 1926 р. та відображала таку кореляційну залежність: витрати на виробництво одиниці продукції (собівартість) знижуються на 20 % кожного разу, коли обсяг виробництва подвоюється [3].

Визначення "кривої досвіду" вимагає певних уточнень:

термін "досвід" відповідає сумарній кількості вироблених одиниць товару, а не років, протягом яких він випускається;

зростання випуску за певний період часу не можна ототожнювати зі зростанням досвіду (досвід можна набути і під час спаду виробництва);

"ефект досвіду" стосується тільки тих витрат, які перебувають під контролем організації (витрати виробництва чи реалізації);

витрати треба вимірювати в стабільних грошових одиницях, тобто без урахування впливу інфляції.

Застосування моделі "Крива досвіду" має ряд переваг:

проявляється ефект економії на масштабах за рахунок зниження постійних витрат;

з'являються переваги у технології (при розширенні виробництва);

з'являються можливості для кращої організації виробництва.

Недолік моделі полягає в тому, що при її застосуванні враховується лише одна із внутрішніх можливостей підприємства. При цьому не береться до уваги стан зовнішнього середовища. Це означає, що криву досвіду при стратегічному аналізі успішно можна застосовувати лише в комплексі з іншими моделями [3].

Таким чином, модель "Крива досвіду" ґрунтується на такій закономірності: витрати на одиницю продукції, які вимірюються в стабільних грошових одиницях, зменшуються на фіксований процент при кожному подвоєнні випуску продукції.

© Шапошник Ю. О., 2012

Щоб визначити відсоток досвіду (фіксований процент зниження витрат при кожному подвоєнні випуску продукції) для ТОВ "Березівські мінеральні води", необхідно розрахувати еластичність витрат.

Встановити, як реагують витрати підприємства на зміну обсягу виробництва, можна за формулою (1) [5]:

$$C_п = C_б \times (П_п/П_б)^{-e}, \quad (1)$$

де $C_п$, $C_б$ – витрати на одиницю продукції відповідно до планового та базового періодів;

$П_п$, $П_б$ – сумарний випуск продукції планового та базового періодів;

e – константа, яка характеризує еластичність витрат на одиницю продукції.

При визначенні відсотка досвіду зазвичай виходять з подвоєння виробництва, тобто співвідношення між очікуваним досвідом $П_п$ і базовим досвідом $П_б$ дорівнює 2. По суті, відсоток досвіду виражає міру нахилу кривої досвіду. Чим нижча величина відсотка досвіду, тим більша абсолютна величина еластичності витрат та відповідно ефект досвіду і тим крутіше спускається крива досвіду. При нульовій еластичності витрат ефекту досвіду немає. Виходячи з цього, у таблиці представлені значення відсотка досвіду (L) для різних значень еластичності витрат (e), які ще називають коефіцієнтами досвіду. Як показує практика, значення нахилу "кривої досвіду" найчастіше перебуває в межах 60 – 80 %, хоча це істотно залежить від галузі промисловості.

Таблиця

Залежність нахилу кривої від коефіцієнта досвіду

(допрацьовано автором на підґрунті роботи [5])

Відсоток досвіду (L)	1	0,95	0,9	0,85	0,8	0,78	0,75	0,7	0,65	0,6
Коефіцієнт досвіду (e)	0	0,074	0,152	0,234	0,322	0,361	0,45	0,515	0,62	0,73

Для визначення еластичності витрат ТОВ "Березівські мінеральні води" були використані дані підприємства про собівартість та випуск товарної продукції за останні 2 роки.

За формулою (1) було визначено еластичність витрат підприємства (e), що дорівнює 0,361.

Відсоток досвіду (L) = $2^{-e} = 2^{-0,361} = 0,78$.

Таким чином, еластичність витрат ТОВ "Березівські мінеральні води" становить 0,361, а індекс зростання витрат – 0,78. Це означає, що при подвоєнні випуску продукції підприємства його витрати складуть 78 % від їх попереднього значення (значний ефект досвіду). Від відсотка досвіду переходять до розрахунку зменшення питомих витрат: (100 – L) %. Так, у цьому разі собівартість продукції скорочуватиметься на 22 % (100 – 78) кожного разу при подвоєнні випуску. Звідси можна зробити висновок, що собівартість 100-ї одиниці становитиме 78 % собівартості 50-ї, а вартість 200-ї сягне 78 % від 100-ї.

Крива досвіду підприємства "Березівські мінеральні води" подана на рис. 1.

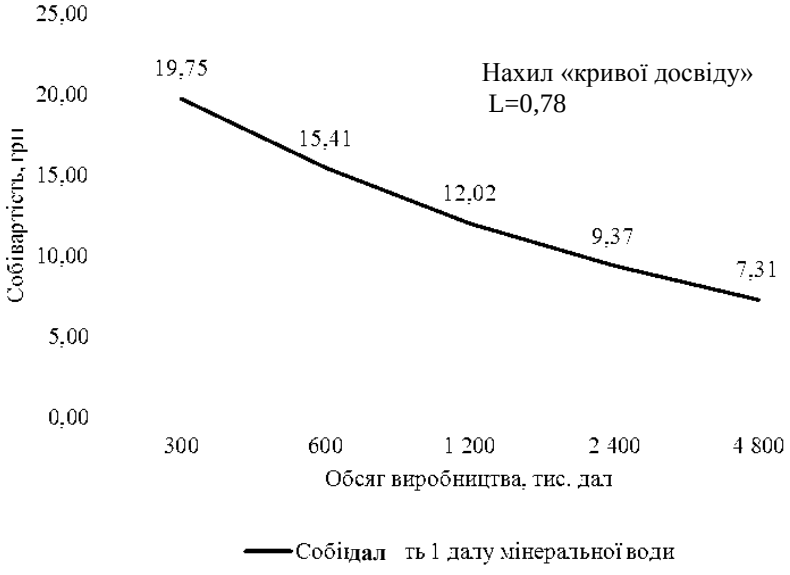

Рис. 1. **Крива досвіду ТОВ "Березівські мінеральні води"**

Значення "ефекту досвіду" для конкретної організації залежить не тільки від нахилу властивої їй "кривої досвіду", але й від швидкості, з якою набувається досвід. Таким чином, закономірність досвіду пояснює виникнення у виробників, які діють на тому ж ринку і використовують аналогічну технологію, конкурентної переваги у витратах на одиницю продукції. Організація, що виробила більшу кількість продукції, матиме нижчі витрати виробництва і зростатиме швидше від конкурентів, забезпечуючи собі розширення частки ринку. При цьому обґрунтованим є встановлення ціни на рівні її майбутнього зниження. Особливість моделі "Крива досвіду" полягає в тому, що вона дає змогу порівняти витрати конкурентів, які діють на одному ринку, а також своєчасно виявити необхідність зміни стратегії [4].

На основі розрахованого відсотка досвіду (L) було спрогнозовано альтернативні варіанти випуску та собівартості продукції ТОВ "Березівські мінеральні води" на плановий рік, що наведено на рис. 2. Кожен варіант відображає подвоєння обсягу виробництва, при цьому витрати в усіх випадках складають 78 % від їх попереднього значення.

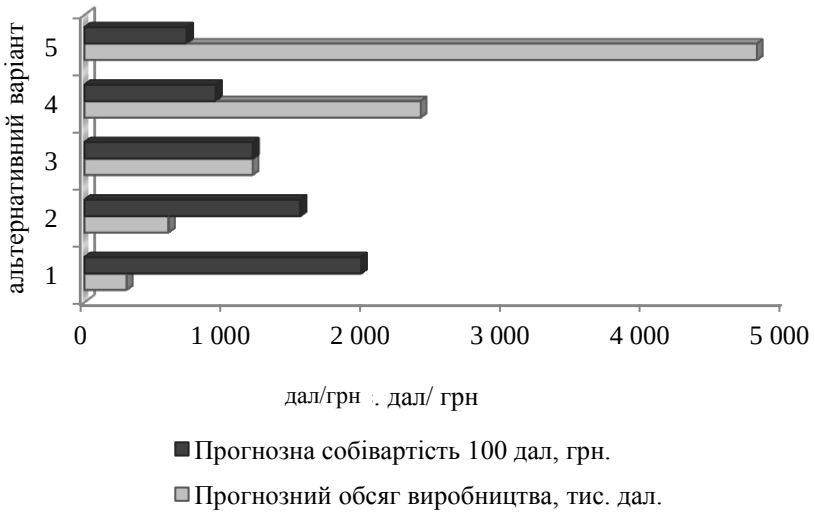

Рис. 2. **Прогноз альтернативних варіантів випуску та собівартості продукції ТОВ "Березівські мінеральні води" на плановий рік**

Таким чином, якщо підприємство в плановому році зможе збільшити обсяг виробництва удвічі (до 600 тис. дал), то собівартість мінеральної води зменшиться на 22 %. За рахунок цього підприємство досягне значної економії загальної собівартості продукції. Подальше ж збільшення обсягу виробництва буде потребувати значного розширення виробничих потужностей підприємства, тому така альтернатива матиме ще більший ефект економії витрат.

Перш ніж визначити напрям розвитку підприємства, слід провести детальний аналіз з урахуванням часу та інвестицій, необхідних для досягнення мети. Цю модель не можна вважати універсальною, бо вона має певні обмеження у використанні. Найдоцільніше застосовувати її для великих організацій, які володіють перевагами у витратах і мають значний "ефект досвіду". Водночас ця модель є малоефективною, якщо конкурент має переваги у витратах незалежно від частки ринку (нижча вартість ресурсів, постійне впровадження нововведень). При незаперечній перевазі лідера на ринку організація може вибрати стратегію диференціації: представити на ринок товар з вищою ціною, але з особливими властивостями або реалізувати стратегію технологічної інновації, яка передбачає більшу крутизну "кривої досвіду", нейтралізуючи цим перевагу лідера у витратах [6].

Отже, варто пам'ятати, що ефект кривої досвіду не діє автоматично. Керівництво підприємства повинно постійно працювати над тим, щоб із зростанням випуску безперервно проводити у всіх підрозділах поточні поліпшення, що призводять у сукупності до зниження витрат. Таким чином, ефект "кривої досвіду" реалізується чурез зниження витрат на одиницю продукції на 20 – 30 % лише за умови, що кваліфікація персоналу весь час зростає і на підприємстві безперервно впроваджуються нові концепції, технології та методи виробництва. Здебільшого йдеться про те, що керівництво повинно стимулювати безперервний кількісний і якісний процес навчання на підприємстві.

Наук. керівн. Журавльова І. В.

Література: 1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; под ред. Л. И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 518 с. 2. Томпсон А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа /А. Томпсон, А. Стрикленд. – М. : Издательский дом "Вильямс", 2006. – 928 с. 3. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз : навч. посібн. / П. Л. Гордієнко, Л. Г. Дідковська. – К. : Алерта, 2008. – 478 с. 4. Пастухова В. В. Стратегічне планування діяльності підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища / В. Пастухова // Торгівля і ринок України : зб. наук. праць. – Т. ІІ. – Вип. 9. – Донецьк, 2010. – С. 154–160. 5. Арутюнова Д. В. Стратегический менеджмент: анализ разрыва, динамика издержек и кривая опыта : учебн. пособ. / Д. В. Арутюнова. – М. : ТТИ ЮФУ, 2010. – 122 с. 6. Семенов А. Г. Розвиток стратегічного управління в акціонерних товариствах : монографія / А. Г. Семенов. – Запоріжжя : ГУ "ЗІДМУ", 2011. – 520 с.