

УДК 631.151.4:336.5.03

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТА УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

COMPETITIVENESS AND COST MANAGEMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

Домусчи А.О.

аспірант,

Одеський державний аграрний університет

У статті надано визначення конкурентоспроможності аграрних підприємств, розглянуто вплив на неї рівня витрат. Доведено, що зменшення собівартості є важливим критерієм оптимізації діяльності кожного підприємницького суб'єкта. Охарактеризовано види бенчмаркінгу. Розглянуто фактори впливу на формування стратегії зниження витрат. Запропоновано шляхи скорочення витрат виробництва агропідприємств.

Ключові слова: агроформування, витрати, стратегія управління, управління витратами, бенчмаркінг, конкурентоспроможність.

В статье дано определение конкурентоспособности аграрных предприятий, рассмотрено влияние на нее уровня затрат. Доказано, что уменьшение себестоимости является важным критерием оптимизации деятельности каждого предпринимательского субъекта. Охарактеризованы виды бенчмаркинга. Рассмотрены факторы влияния на формирование стратегии снижения издержек. Предложены пути сокращения издержек производства агропредприятий.

Ключевые слова: агроформирование, расходы, стратегия управления, управление затратами, бенчмаркинг, конкурентоспособность.

This article gives the definition of the competitiveness of agricultural enterprises and consider the influence of the level of costs. It is proving that cost reduction is an important criterion for optimizing the activity of each entrepreneurial entity. The types of benchmarking are characterized and the factors of influence on formation of a strategy of cost reduction are considered. Proposed ways are to reduce the costs of production of agricultural enterprises.

Keywords: agroforming, expenditures, management strategy, cost management, benchmarking, competitiveness.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасних умовах господарювання одним із напрямів забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств є застосування стратегічних підходів до управління підприємством загалом та його витратами, які є надзвичайно важливим об'єктом управління. Стратегічне управління витратами, яке забезпечує ефективну діяльність, фінансову та економічну стійкість агроформувань на ринку, посідає особливе місце у системі управління підприємством, що є саме тією сферою діяльності щодо взаємодії макро-і мікроекономічних процесів, яка формує економіку підприємства та забезпечує його економічну самостійність і конкурентоспроможність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання цієї проблеми і на які спирається автор. Розвитку теоретичних і методичних основ управління витратами аграрного підприємства в умовах конкурентного

середовища присвячені праці таких провідних вітчизняних і зарубіжних дослідників та практиків, як Є.В. Мних, Т.М. Адаменко, В.П. Савчук, В.М. Шульга, О.М. Костенко, О.І. Яценко, Т.В. Мокієнко, Р.В. Фроленко, В.В. Нагайчук, Т.В. Порицька, Е.В. Рогатенюк, С.Я. Голов, А.Д. Шеремет, О.Г. Біла, Г.В. Попович, Ю.М. Великий, А.В. Череп, Б.М. Мізюк, І.В. Мілаш, А.В. Красноусов, Н.В. Сабліна, К. Друрі, Б. Нідлз, Ф. Котлер, М. Портер, Дж. Шанк та інші.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є розкриття залежності конкурентоспроможності підприємства від рівня витрат, з'ясування аспектів застосування бенчмаркінгу як методу підвищення конкурентоспроможності та надання пропозицій щодо скорочення витрат виробництва.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Якщо продукція підприємства є конкурентоспроможною, то у сучасних умовах господарювання воно буде мати успіхи на ринку.

Ціна є одним із головних факторів конкурентоспроможності продукції. Тобто для забезпечення прибутковості продажів та конкурентних переваг продукції (товарів, робіт, послуг) ціна на неї має задовольняти потреби споживача, бути нижчою за товари-аналоги за однакової якості. Зниженням витрат на виробництво та реалізацію продукції можна досягти таких результатів.

Як вважає Є.В. Мних, «в умовах ринкової економіки виникає проблема не стільки у визначенні витрат, їх розподілі за об'єктами та забезпеченні мінімізації, скільки в управлінні ними в умовах конкуренції і визнання доцільності та досягнення необхідної їх прибутковості. Завдання полягає не в їх мінімізації, а в досягненні такого рівня, за яким їх визнають споживачі та які приносять відповідний прибуток виробникам» [1].

На думку М. Портера, для забезпечення низьких витрат підприємства потрібно випереджати конкурентів у володінні ринком. У разі ринкових змін структури витрат, зумовлених інноваційними процесами, витрати таких фірм можуть бути нижчими, ніж у тих, що раніше закріпилися на ринку, але не здатні швидко реагувати на зміни [2]. Також він стверджував, що конкурентоспроможність – властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин бути на ринку нарівні з присутніми там аналогічними товарами, послугами або конкуруючими суб'єктами ринкових відносин [3].

У 1985 р. М. Портер вперше запропонував поняття ланцюга цінності у своїй монографії «Конкурентна перевага: як досягти високого результату і забезпечити його стійкість». Модель ланцюга цінності базується на тому, що будь-який продукт купується на ринку тільки з тієї причини, що він має певну цінність, за яку покупець готовий сплатити запитувану ціну. З цієї позиції бізнес можна розглядати як процес створення цінності товару [4, с. 70].

Наші співвітчизники Т.М. Адаменко, В.П. Савчук та В.М. Шульга погоджуються із таким підходом до стратегічного управління витратами і вважають його найбільш досконалим із позиції стратегічного аналізу та визначення конкурентних переваг підприємства [5; 6; 7].

Щоб досягнути поставленої мети й ефективно вирішувати наявні проблеми, підприємству необхідно створювати і використовувати конкурентні переваги. Ефективність діяльності підприємства залежить від конкурентоспроможності його продукції, зокрема, її якості та ціни реалізації, насиченості ринку цією продукцією, купівельної спроможності покупців [7]. Ціна на продукцію безпосередньо залежить від рівня витрат на її виробництво та очікуваних фінансових результатів підприємства.

Конкурентоспроможністю підприємства є його властивість функціонувати на ринку нарівні з присутніми там аналогічними підприємствами. І в цьому сенсі витрати, їх величина, рівень і структура є важливим складником

такого комплексного поняття, як конкурентоспроможність підприємства [7].

Оскільки витрати є показником, що характеризує роботу сільськогосподарського підприємства, то від їх рівня залежать фінансові результати діяльності, темпи розширеного відтворення, а також фінансовий стан підприємства загалом. Крім того, собівартість реалізованої продукції (товарів, послуг) аграрного підприємства є основою для порівняння витрат і доходів, тобто прибутковості підприємства. Жодне управлінське рішення не можна здійснити без урахування витрат.

Відношення «витрати – конкурентоспроможність» набирає різного вигляду залежно від цільового ринку і становища підприємства у галузевому ланцюзі витрат. Проте можна констатувати позитивну залежність конкурентоспроможності підприємства від рівня витрат [8].

Мінімізація витрат є важливим критерієм оптимізації діяльності кожного підприємницького суб'єкта. Зниження собівартості здатне забезпечувати підприємству підвищення конкурентних переваг на ринку, дає змогу грамотно та вільно проводити політику ціноутворення, збільшити обсяг попиту на товари підприємства і мати змогу отримати більший розмір чистого прибутку [9].

Оскільки величина витрат та собівартості продукції відображає стан фінансової діяльності на підприємстві, нині важливим є процес забезпечення більш ефективного та грамотного стратегічного управління витратами, особливо варто приділити увагу плануванню (під час якого визначається оптимальний рівень витрат, який у подальшому забезпечить отримання певної кількості конкурентних переваг за зниження витрат) та прогнозуванню витрат (передбачає виявлення проблем під час стратегічного планування підприємницьких суб'єктів вітчизняної економіки) [10].

Мінімізація витрат є важливим критерієм оптимізації діяльності кожного підприємства в умовах трансформації економіки. Задля отримання конкурентних переваг на ринку товарів та послуг суб'єкту господарювання необхідно знижувати витрати. Це також дасть йому змогу вільно проводити цінову політику, збільшити попит на продукцію та отримати більший прибуток [9].

Оскільки величина витрат є відображенням фінансової діяльності суб'єкта господарювання, то важливим є забезпечення ефективного стратегічного управління витратами підприємства, в якому важливе місце займають планування та прогнозування витрат.

Під час планування величини витрат на довгостроковий період визначається оптимальний їх рівень, що у майбутньому забезпечить отримання певних конкурентних переваг у разі зниження витрат. Прогнозування передбачає виявлення проблем у стратегічному плануванні,

забезпечує уточнення стратегії зниження витрат на довготривалий період без змін або з можливими змінами через певні періоди часу [10].

Відомо, що єдиного універсального методу стратегічного управління витратами немає, як немає і єдиної стратегії розвитку суб'єктів господарювання. Тому кожний підприємець під час формування стратегії враховує фактори, які безпосередньо стосуються його діяльності та пов'язані з перехідними процесами в економіці. Загалом усі фактори ділять на дві великі групи, які безпосередньо враховують у формуванні стратегії зниження витрат, такі як мікроекономічні та макроекономічні фактори (рис. 1) [11].

Для підвищення конкурентоспроможності продукції кожне підприємство намагається мінімізувати витрати на виробництво продукції з одночасним підвищенням її якості. В умовах трансформації економіки цей процес можливий за використання методів бенчмаркінгу.

За Т.Б. Решетіловою бенчмаркінг – це систематична діяльність, що спрямована на пошук, оцінку, удосконалення і застосування у власній діяльності кращих методів і засобів діяльності інших фірм незалежно від їхнього розміру і галузевої приналежності [12, с. 64].

На думку І.О. Палехи та Ю.І. Горбань, бенчмаркінг – це мистецтво і практика виявлення і вивчення найкращих із відомих методів ведення бізнесу.

Ми вважаємо, що бенчмаркінг – це процес вивчення конкурентних компаній, які займаються тим же бізнесом, що і ми, для того, щоб побудувати продуману стратегію, яка буде ґрунтуватися на отриманій інформації з досліджуваних компаній, щоб підвищити працездатність (вплив) нашої компанії на ринок, на якому ми працюємо.

В основу бенчмаркінгу покладено ідею порівняння діяльності не тільки підприємств-конкурентів, але і передових фірм інших галузей.

Практика показує, що грамотне використання досвіду конкурентів та успішних компаній дає змогу скоротити витрати, підвищити прибуток і оптимізувати вибір стратегії діяльності організації [13, с. 252]. Тобто це процес еталонного зіставлення.

Існує декілька видів бенчмаркінгової діяльності. Вони відрізняються за складністю завдань, що ставляться (прості і складні), за спрямованістю (внутрішня і зовнішня), за рівнем, на якому передбачається проводити бенчмаркінг (стратегічний та операційний). Який із видів бенчмаркінгу доцільно використовувати в кожній конкретній ситуації, можна вирішити на основі інформації, поданої в таблиці 1 [14].

На жаль, в Україні методи бенчмаркінгу майже не використовуються. Причинами цього можна назвати відсутність будь-яких досліджень у цій сфері та небажання керівників оприлюднювати інформацію про результати своєї діяльності з метою відкритого зіставлення та запозичення досвіду діяльності інших підприємств [15].

На нашу думку, використання бенчмаркінгу може привести до підвищення ефективності роботи, скорочення витрат на власні розробки (стратегії і процеси) за рахунок копіювання та доопрацювання чужих, безперервного вдосконалення діяльності підприємства шляхом систематичного порівняння елементів діяльності з аналогічними елементами більш успішного підприємства на макро- та мікрорівнях.

Управління витратами забезпечує високоякісне розширене відтворення вітчизняних промислових підприємств за умови орієнтації продукції на реальні потреби українського ринку з урахуванням того, що їхня діяльність має велике значення і для задоволення колективних та суспільних проблем [16].

Завданням управління витратами підприємства є зниження їх рівня. Та це не головна мета. Оскільки зниження рівня витрат може спрово-

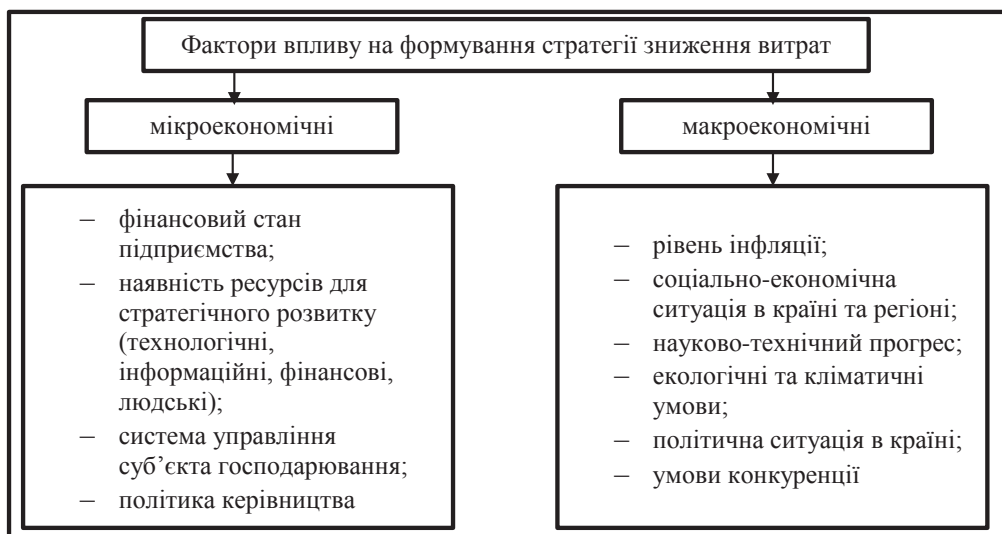


Рис. 1. Фактори впливу на формування стратегії зниження витрат

вокувати зниження якості виробленої продукції та обслуговування споживачів, відмову від виробництва та реалізації видів продукції, що користуються попитом, але потребують значних витрат, то основною метою управління витратами підприємства є підвищення його конкурентоспроможності та ефективності діяльності.

Під час управління витратами вітчизняним підприємствам необхідно брати до уваги досвід зарубіжних країн. Так, наприклад, у Японії широко використовують такі системи, як «Lean Production», «5S», «TQM», «Шість сигм», «Канбан», «Кайзен-костинг», «Таргет-костинг» та інші, які спрямовані на зменшення усіх видів витрат. За допомогою цих методів управління витратами можна організовано і цілеспрямовано здійснювати політику зменшення собівартості.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. На нашу

думку, на українських підприємствах аграрної сфери існують такі шляхи скорочення витрат виробництва, як покращення технічного рівня виробництва, застосування нових видів сировини; автоматизація і механізація виробничих процесів; покращення організації виробництва і праці за рахунок зміни форм і методів праці; зниження матеріаломісткості і трудомісткості продукції; безвідходна технологія виробництва; зменшення витрат на оплату праці на одиницю продукції та адміністративно-управлінських витрат; скорочення витрат від браку; розроблення оптимальної стратегії технічного розвитку підприємства.

Ми вважаємо, що ці заходи дадуть змогу зменшити собівартість продукції та збільшити обсяги продажів. А заощаджені засоби можна буде вкладати в розвиток розширення власного виробництва, що підвищить його ефектив-

Таблиця 1

Види бенчмаркінгу

Види бенчмаркінгу	Визначення	Коли використовувати	Складнощі у використанні
Внутрішній	Порівняння методів здійснення подібних дій у межах організації. Спроба знайти в межах організації подібну, найбільш успішно виконувану дію.	Після вивчення процесу бенчмаркінгу. Перед тим як проводити бенчмаркінг зовнішній.	Необхідність сильної теоретичної підготовки. Необхідність створення власної стратегії внутрішнього обміну інформацією.
Конкурентний	Порівняння ваших методів здійснення яких-небудь видів діяльності з методами здійснення подібних дій вашими конкурентами.	Весь час – бенчмаркінг повинен стати важливою частиною вашої стратегії. Може здійснюватися як за співробітництва / обміну інформацією з вашим безпосереднім конкурентом, так і без нього.	Важко одержати необхідну для аналізу надійну інформацію.
Спільний (асоціативний)	Декілька організацій, що є або не є конкурентами, укладають угоду про обмін інформацією в межах закритої групи (бенчмаркінговий альянс).	Коли ваші ймовірні (попередньо відібрані) партнери мають досить високі стандарти.	Забезпечує одержання інформації тільки щодо членів групи, які не обов'язково використовують «кращу» практику.
Процесний	Вивчення практики побудови бізнес-процесів, як правило, в організаціях, що не є вашими прямими конкурентами, але мають подібні основні бізнес-процеси.	Для впровадження в організації процесу постійного відстежування і впровадження кращих практик ведення бізнесу. Використання методології бенчмаркінгу в проектах із покращення ваших бізнес-процесів (наприклад, РБП) буде мати найкращий результат.	Потребує творчого підходу.
Стратегічний	Систематичний процес, спрямований на оцінку альтернатив, реалізацію стратегій і вдосконалення характеристик продуктивності на основі вивчення успішних стратегій підприємств-партнерів.	Для впровадження в організації процесу постійного відстежування та впровадження кращих практик ведення бізнесу.	

ність, рівень прибутковості та конкурентоспроможності.

Також українським підприємствам необхідно почати використовувати метод бенчмаркінгу, який дасть можливість перейняти кращий досвід інших підприємств. Під час

використання бенчмаркінгу культура підприємницької діяльності буде орієнтована на такі цінності, як здатність робітників до навчання, підвищення власного потенціалу, що буде слугувати поштовхом для розвитку організації.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Мних Є.В. Економічний аналіз: підручник / Є.В. Мних; вид. 2-ге, перероб. та доп. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 472 с.
2. Porter M.E. Competition in global industries / M.E. Porter. – Boston (Mass.): Harvard Business School press, 1986. – P. 38-40.
3. Портер М. Конкуренція.: уч. пос. / М. Портер – Москва: Вільямс, 2001. – 425 с.
4. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Майкл Портер; [Пер. с англ. Е. Калинина]. – 2-ге вид. – М.: Альпіна Бізнес Букс, 2006. – 715 с.
5. Адаменко Т.М. Особливості стратегічного управління затратами підприємства / Т.М. Адаменко // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. – 2011. – № 23(II). – С. 100-106.
6. Савчук В.П. Стратегическое управление издержками [Электронный ресурс] / В.П. Савчук. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/finance/fin073.html>
7. Шульга В.М. Механізм стратегічного управління витратами підприємства в конкурентному середовищі: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / В.М. Шульга. – К., 2008. – 20 с.
8. Мілаш І.В., Красноусов А.В. Вплив витрат на конкурентоспроможність торговельного підприємства // Внутрішня торгівля: розвиток та механізми регулювання на макро- і макрорівнях: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції, 25-26 квітня 2013 р. / Львівська комерційна академія. – Львів, 2013. – С. 69-71.
9. Костенко О.М. Управління витратами підприємства в процесі формування його фінансової результативності / О.М. Костенко // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. – 2009. – Вип. 142. – Ч. 2. – С. 139-143.
10. Яценко О.І. Стратегічний підхід в управлінні витратами підприємства / О.І. Яценко // Науковий вісник НЛТУ України. – 2008. – Вип. 18.2. – С. 145-149.
11. Мокієнко Т.В. Управління витратами у системі стратегічного менеджменту підприємства // Вісник Полтавської державної аграрної економіки. – 2010. – № 2. – С. 205-207.
12. Решетілова Т.Б. Маркетингові дослідження: підручник / Т.Б. Решетілова, С.М. Довгань; М-во освіти і науки України, Нац. гірн. ун-т. – Дніпропетровськ: НГУ, 2015. – 357 с.
13. Палеха І.О. Інформаційний бізнес: підручник / І.О. Палеха, Ю.І. Горбань. – К.: Вид-во Ліра-К. 2015. – 492 с.
14. Козак Н. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності компанії [Електронний ресурс] / Н. Козак. Управління змінами. Режим доступу: <http://www.management.com.ua/ct/ct003.html>
15. Фещур Р.В., Яворська Н.Р., Меренюк Т.В. Бенчмаркінг як ефективний засіб зниження витрат виробництва // Науковий вісник НЛТУ України – 2013. – № 605. – С. 43-49.
16. Фроленко Р.В. Інтегрована система стратегічного управління витратами промислових підприємств / Р.В. Фроленко // Інноваційна економіка. – 2010. – № 1. – С. 22-26.
17. Нагайчук В.В., Порицька Т.В. Основні резерви зниження витрат сільськогосподарського підприємства / В.В. Нагайчук, Т.В. Порицька // Наука й економіка. – 2012. – № 1(25). – С. 146-150.