

УДК 657
JEL G 30

Гайдаєнко Ольга,
Сербул Алла
Одеський національний економічний університет

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВ ОЛІЙНО-ЖИРОВОЇ ГАЛУЗІ

У статті розглянуто та обґрунтовано необхідність використання концепції стратегічного управління в сучасних умовах, на прикладі підприємств олійно-жирової галузі, зокрема стратегічного управління витратами та визначено критерії розробки конкурентної стратегії сільськогосподарського підприємства з використанням матриці аутсорсингу.

Ключові слова: стратегічне управління, витрати, матриця аутсорсингу, олійно-жирова галузь

The article deals with the necessity and use of the concept of strategic management in modern conditions on an example of oil and fat industry, in particular the strategic management of costs and the criteria of development of competitive strategy of agricultural enterprises using outsourcing matrix.

Keywords: strategic management, costs, outsourcing matrix, fat and oil industry

В статье рассмотрена и обоснована необходимость использования концепции стратегического управления в современных условиях на примере предприятий масложировой отрасли, в частности стратегического управления затратами и определены критерии разработки конкурентной стратегии сельскохозяйственного предприятия с использованием матрицы аутсорсинга.

Ключевые слова: стратегическое управление, расходы, матрица аутсорсинга, масложировая отрасль.

Олійно-жирова промисловість України є однією з провідних галузей харчової промисловості, та являє собою структурний підкомплекс АПК. На даний час це досить економічно розвинена, сформована та постійно функціонуюча система. Стратегічне значення олійного виробництва в Україні підтверджує його перспективність [1, с.124].

Олійно-жирова промисловість займає одне з провідних місць у формуванні внутрішнього ринку продовольства та структурі валютних надходжень, є однією з бюджетоформуючих галузей. У структурі експорту продовольчих товарів продукції олійно-жирової промисловості належить понад 30%, а в загальних обсягах аграрної продукції – близько 14% від загального експорту. Наша держава займає провідні позиції на світовому ринку з виробництва соняшникової олії. Водночас вона є лідером і з її

експорту: в 2014/15 сезоні на світовий ринок експортовано рекордний показник - 251 тис. тонн рафінованої соняшникової олії. А запущений в 2013/14 МГ в одеській області завод з переробки олійних культур ТОВ «Дельта Вілмар СНД» увійшов до ТОП-10 світових експортерів соняшникової олії [2,с.53].

Незважаючи на це, в умовах трансформації економіки сільськогосподарське виробництво та аграрний бізнес зазнають великі ризики щодо стабільності існування. Зростає вплив макроекономічних рішень на діяльність кожного сільськогосподарського виробника. Саме невизначеність чинників зовнішнього середовища і динамічність ринків України зумовлюють значну актуальність використання концепції стратегічного управління, зокрема стратегічного управління витратами.

Аналіз досліджень присвячених зазначеній проблемі (О.Л. Михальська, П. Т. Саблук, О.М. Черновол, Е.А. Щербак, Д. В. Хлебніков, В. В. Юрчишин) надає право стверджувати, що використання сучасних підходів щодо вирішення питання управління витратами в системі стратегічного управління повинен мати методичний характер. Водночас, теоретико-методологічні, методичні та практичні питання розміщення, розвитку та підвищення ефективності функціонування олійно-жирової промисловості в ринкових умовах ще не повною мірою досліджені, особливо в регіонах її спеціалізації.

Використання традиційної системи управління витратами дає позитивні результати, але не завжди. Зокрема, питання стратегічного управління витратами на підприємствах олійно-жирової галузі недостатньо розроблені і досліджені.

Мета статті полягає у визначенні критеріїв розробки конкурентної стратегії підприємства олійно-жирової галузі з використанням матриці аутсорсингу.

Одним із розповсюджених способів ухвалення управлінських рішень щодо ефективності витрат є використання матриці аутсорсингу, розробленої Д. В. Хлебніковим на основі «матриці ВСО». [3]

Матриця аутсорсингу - це метод рознесення по дев'яти основних квадратах матриці 3x3 об'єкта, що розглядається (яким може бути як окремо виробництво, так і підрозділ, вид робіт, ресурси і навіть окремий фахівець). У цьому випадку аутсорсинг може використовуватися як спосіб зниження операційних витрат.

Оскільки основною метою аутсорсингу є зниження витрат компанії за рахунок ліквідації нерентабельних бізнес - елементів, то можна розглянути матрицю аутсорсингу у розрізі конкурентоздатності окремих підприємств з метою визначення конкурентної стратегії підприємства, як окремого бізнес-елемента.

Щодо критеріїв, за якими будуть проводитися дослідження, проведемо такі паралелі: стратегічну важливість ототожнимо із часткою ринку, що займає кожне підприємство серед обраної множини підприємств-конкурентів, а критерій порівняння з вимогами ринку замінимо на рівень ефективності витрат. Таким чином, оцінка при аналізі буде мати такий вигляд:

- частка ринку – відносна частка ринку, яку займає кожне підприємство, що визначається як співвідношення чистого доходу підприємства до загальної суми продаж усіх підприємств-конкурентів;

- оцінку рівня ефективності витрат підприємств відображають такі види нерівностей: $I_B > I_{пр}$, $I_B = I_{пр}$, $I_B < I_{пр}$, де I_B – індекс собівартості реалізованої продукції, $I_{пр}$ – індекс обсягів продажу, які визначаються формулами:

$$I_B = \frac{B_1}{B_0} \tag{1}$$

$$I_{пр} = \frac{P_1}{P_0} \tag{2}$$

де B_1 , B_0 – собівартість реалізованої продукції у звітному і попередньому періодах, тис. грн., P_1 , P_0 – чистий дохід від реалізації у звітному і попередньому періодах, тис. грн.

Нерівність $I_B > I_{пр}$ відповідає доцільності застосування стратегії низьких витрат, оскільки простежується тенденція зниження ціни для збереження конкурентоспроможності на ринку. Рівність $I_B = I_{пр}$ визначає можливість застосування стратегії фокусування, що базується на обслуговуванні визначеного сегменту ринку, сталий стан справ, на якому дозволяє підтримувати витрати на постійному рівні. Ситуація $I_B < I_{пр}$ передбачає використання стратегії диференціації, яка використовує націнки за надання унікальних товарів з метою покриття додаткових витрат диференціації [5, с.89].

При використанні зазначених оцінок матриця аутсорсингу набуває вигляду (рис. 1).

Розглянемо питання використання матриці щодо розробки конкурентної стратегії сільськогосподарських підприємств на прикладі підприємств – конкурентів у олійно-жировій галузі південної та центральної частини України (використано дані річних звітів акціонерних товариств та товариств с обмеженою відповідальністю [4]), а саме:

№1 - ТОВ "Дельта Вілмар СНД"

№2 - ПАТ "Іллічівський олійножировий комбінат"

№3 - ПАТ "Мелітопольський олійноекстракційний завод"

№4 - ПАТ "Одеський олійножировий комбінат"

№5 - ПАТ "Полтавський олійноекстракційний завод - кернел груп".

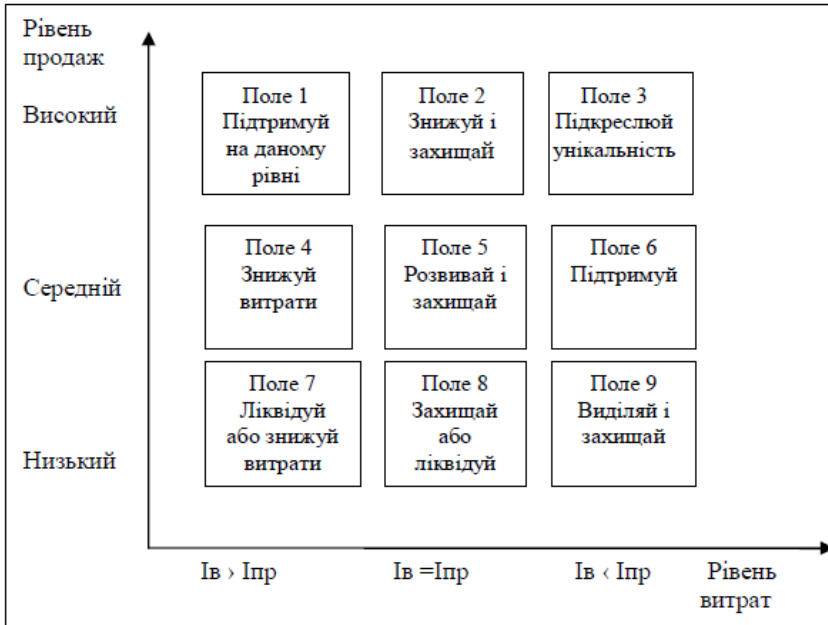


Рис. 1 Матриця аутсорсингу

У результаті аналізу (табл. 1) отримуємо вихідні дані для розташування на полях матриці аутсорсингу (табл. 2). Далі підприємства були розташовані на полях матриці аутсорсингу (рис. 2), на основі чого можуть бути прийняті такі рішення.

Таблиця 1

Порівняльний аналіз показників діяльності підприємств

| Показники | Підприємства | | | | |
|--|--------------|--------|--------|--------|--------|
| | №1 | №2 | №3 | №4 | №5 |
| Чистий дохід, тис. грн. | | | | | |
| Попередній рік | 1478398 | 200625 | 307553 | 156233 | 236026 |
| Звітний рік | 1644414 | 79916 | 315196 | 66906 | 149296 |
| Індекс (Іпр) | 1,11 | 0,40 | 1,02 | 0,43 | 0,63 |
| Собівартість реалізованої продукції, тис. грн. | | | | | |
| Попередній рік | 1426442 | 228121 | 267293 | 160028 | 218603 |
| Звітний рік | 1516282 | 79094 | 287468 | 59795 | 137710 |
| Індекс (Ів) | 1,06 | 0,35 | 1,08 | 0,37 | 0,63 |

Продовження табл. 1

| Валовий прибуток, тис. грн. | | | | | |
|-----------------------------|--------|--------|-------|-------|-------|
| Попередній рік | 51956 | -27496 | 40260 | -3795 | 17423 |
| Звітний рік | 128132 | 822 | 27728 | 7111 | 11586 |
| Індекс | 2,47 | 1,03 | 0,69 | 2,87 | 0,66 |
| Ринкова частка, % | | | | | |
| Попередній рік | 0,62 | 0,08 | 0,13 | 0,07 | 0,10 |
| Звітний рік | 0,73 | 0,04 | 0,14 | 0,03 | 0,07 |
| Індекс | 1,17 | 0,42 | 1,08 | 0,45 | 0,67 |

Таблиця 2

Вихідні дані для розташування на полях матриці аутсорсингу

| Показники | Підприємства | | | | |
|--|--------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | №1 | №2 | №3 | №4 | №5 |
| Ранжування заринковою часткою | | | | | |
| Попередній рік | 1 | 4 | 2 | 5 | 3 |
| Звітний рік | 1 | 4 | 2 | 5 | 3 |
| Порівняння індексу витрат із індексом продаж у звітному році | | | | | |
| Іпр | 1,11 | 0,40 | 1,02 | 0,43 | 0,63 |
| Ів | 1,06 | 0,35 | 1,08 | 0,37 | 0,63 |
| | 1,06<1,11 | 0,35<0,40 | 1,08>1,02 | 0,37<0,43 | 0,63=0,63 |
| | Ів<Іп | Ів<Іп | Ів>Іп | Ів<Іп | Ів=Іп |

ТОВ "Дельта Вілмар СНД" має високу частку ринку і високу ефективність витрат, про що свідчить перевищення індексу продаж над індексом витрат. Можна сказати, що підприємство пропонує «унікальний» продукт на дуже значному сегменті ринку. Але може існувати ймовірність надання переваги споживачів конкурентам, які виробляють подібну продукцію. Підприємство зайняло тверду позицію виробника унікального продукту у даній галузі і може активно впроваджувати стратегію диференціації.

ПАТ "Іллічівський олійножировий комбінат" має середню частку ринку та порівняно низькі витрати. Підприємству слід активно використовувати стратегію лідерства у витратах, щоб підтримувати свою частку ринку галузі, здобути прихильність більшої кількості споживачів та нарощувати валовий прибуток. Проте доцільно пам'ятати про збереження якості продукту на високому рівні.

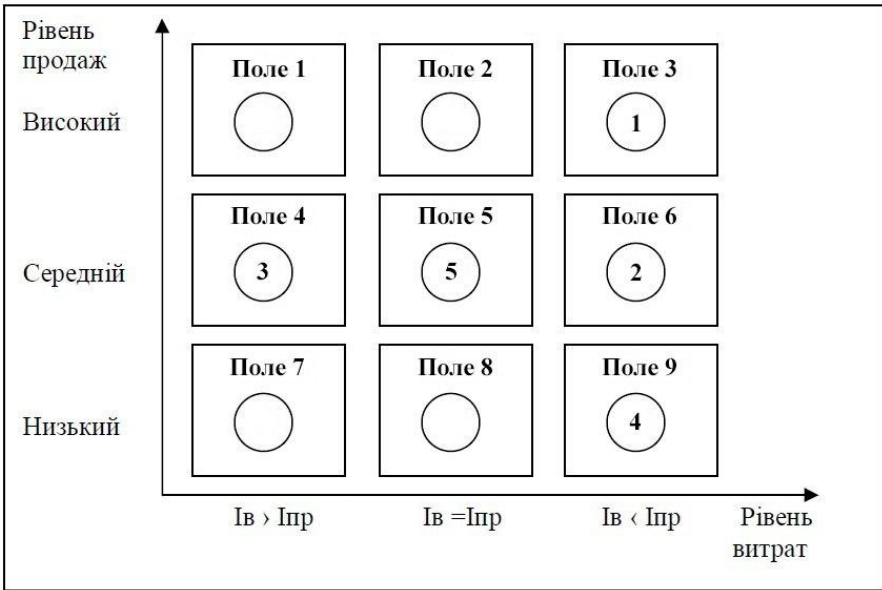


Рис. 2. Розташування підприємств на матриці аутсорсингу

ПАТ "Мелітопольський олійноекстракційний завод" має середню частку ринку, поєднану зі значним рівнем витрат на виробництво. Необхідно розвивати активи, технологічну базу. Це потрібно для того, щоб підприємство за рахунок інвестицій розвивалося і, якщо буде збережено його стратегічну важливість, могло перейти до кращого положення на ринку. Хоча обсяг реалізації у звітному році збільшився, але собівартість продукції також мала тенденцію до росту, тому слід ретельно слідкувати за якістю продукції, підтримувати високотехнологічність виробництва, використовувати стратегію диференціації, щоб окрім основної продукції мати збалансований господарський портфель та збільшувати валовий прибуток.

ПАТ "Одеський олійножировий комбінат" має низьку частку ринку, але порівняно низькі витрати. Підприємство може активно впроваджувати стратегію диференціації на даному ринку, отримуючи прибутки за рахунок встановлення преміальної ціни. Доцільно провести аналіз довгострокового розвитку на предмет можливості інвестицій в оновлення діяльності підприємства, розширення ринків збуту, та відкриття нових напрямків виробництва.

ПАТ "Полтавський олійноекстракційний завод - кернел груп" має середню частку ринку і баланс між витратами та реалізацією. Підприємство господарює на ринку на рівні з основним конкурентом. У такому випадку

воно може підвищувати ціни і стежити за реакцією споживачів, а може захищати існуючий продукт завдяки зниженню витрат. Доцільно організувати рекламу. Підійде стратегія диференціації.

Було, визначено критерії розробки конкурентної стратегії підприємств олійно-жирової галузі на основі використання матриці аутсорсингу, що дозволило поповнити традиційну систему розробки стратегічних альтернатив, формалізувати стратегічні цілі підприємства, деталізувати якісні, а також кількісні цільові параметри, яких кожне підприємство бажає досягти. З метою удосконалення методів стратегічного аналізу витрат на базі матриці аутсорсингу в подальшому треба детальніше розробити критерії порівняння з вимогами ринку, а також більш детально аналізувати асортимент продукції, що виробляється на досліджуваних підприємствах та ринок збуту.

Література:

1. Щербак Е. А. Сучасний стан та перспективи розвитку олійно-жирового виробництва у Запорізькій області / Е. А. Щербак // Продуктивність агропромислового виробництва. Економічні науки. - 2013. - Вип. 24. - С. 124-133.
2. Черненко І. «Дельта Вилмар СНГ» вошла в ТОП-10 експортерів подсолнечного масла / ІннаЧерненко // АПК-інформ. - 2015 - Вип. 10. – С. 53-55.
3. Портал «Технологии корпоративного управления» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.iteam.ru>.
4. Річна звітність акціонерних товариств [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.smida.gov.ua>.
5. Гайдаєнко О. М. Стратегічне управління витратами на прикладі підприємств виноградарської галузі одеського регіону/ О. М. Гайдаєнко // Вісник соціально-економічних досліджень. - 2012. - Вип. 4. - С. 168-173.

Автори:

Гайдаєнко Ольга Миколаївна, к.е.н., доцент Одеського національного економічного університету, м.Одеса, Україна.

Сербул Алла Вікторівна, студентка обліково-економічного факультету Одеського національного економічного університету, м.Одеса, Україна.

Сфера наукових інтересів: управління витратами, стратегічний аналіз, стратегічне управління.

Зв'язок з автором: neskazhinskaya@gmail.com