

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВ ВИНОГРАДАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ ОДЕСЬКОГО РЕГІОНУ

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

In the article a necessity is examined and grounded for the modern terms of the use of conception of strategic management, in particular strategic management and criteria of development the competition strategy of agricultural enterprise charges with the use of the outsourcing's matrix are determined.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Сільськогосподарське виробництво є одним із найбільш ризикованих видів підприємницької діяльності. Ризиковість аграрного бізнесу визначає ряд факторів, таких як: сезонність виробництва, залежність від погодних та кліматичних умов, тривалий період обороту капіталу, велика складність зміни асортименту продукції та технології, ряд інших причин. Великі ризики зазнає сільськогосподарське виробництво в умовах трансформації економіки. Аграрні реформи та становлення ринкових взаємовідносин, зміна форм власності та форм господарювання значно збільшують ступінь невизначеності соціально-економічних процесів в сільському господарстві і, відповідно, підсилюють вплив ризиків на аграрний бізнес. 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 і публікацій останніх років. Аналіз досліджень присвячених зазначеній проблемі (В. Говіндараджан, Дж. Шанк, К. Друрі, М. Портер, С. Я. Голов, Д. В. Хлебніков та ін.), дозволяє зробити висновок, що процес використання сучасних підходів до управління витратами в системі стратегічного управління повинен мати методичний характер. Резерви до нарощування результативності визначаються сполученням технологічних можливостей та особливостей ринкової поведінки видів економічної діяльності щодо задоволення потреб споживачів [1, с.438].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Традиційна система управління витратами не завжди дає позитивні результати. Крім того, питання стратегічного управління витратами на сільськогосподарських підприємствах недостатньо розроблені і досліджені.

Постановка завдання. Мета статті полягає у визначенні критеріїв розробки конкурентної стратегії сільськогосподарського підприємства з використанням матриці аутсорсингу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Виноградарство і виноробство є одними з стратегічних галузей АПК України, які забезпечують виробництво і споживання винограду і винопродукції, значні надходження в державний бюджет. Однак в останні роки в їх розвитку спостерігається ряд негативних тенденцій. Насамперед це стосується виноградарства як базової галузі виноградарсько-виноробного комплексу. Негативні зміни характеризуються деградацією розсадництва, недостатнім і повільним відтворенням виноградних плантацій, значним розкорчовуванням існуючих виноградних площ, недостатнім розповсюдженням нових високопродуктивних сортів і клонів, відставанням

технологій вирощування винограду, скороченням його валових зборів. Незадовільними залишаються матеріально-технічна база галузі, впровадження інновацій, фінансове і кредитне забезпечення. Потребує адаптації до ринкових умов господарювання інфраструктура виноградарства [2].

Все це справедливо і для підприємств виноградарської галузі Одеського регіону. Крім того, у галузі присутня велика конкуренція. Багато сільськогосподарських підприємств займаються вирощуванням та продажем винограду та виноматеріалу.

Тому питання стратегічного управління витратами, як визначного для підтримання конкурентоспроможності аграрних підприємств, є актуальним.

Одним із розповсюджених способів ухвалення управлінських рішень щодо ефективності витрат є використання матриці аутсорсингу, розробленої Д. В. Хлебніковим на основі «матриці VCG» [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 [3] ототожнимо із часткою ринку, що займає кожне підприємство серед обраної множини підприємств-конкурентів, а критерій порівняння з вимогами ринку [3] 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: $I_v > I_{pr}$, $I_v = I_{pr}$, $I_v < I_{pr}$, де I_v – індекс собівартості реалізованої продукції, I_{pr} – індекс обсягів продажу, які визначаються формулами:

$$I_v = \frac{B_1}{B_0} \quad (1)$$

$$I_{pr} = \frac{P_1}{P_0} \quad (2)$$

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

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 галузі виноградарства Одеського регіону (використано дані річних звітів акціонерних товариств [4]).

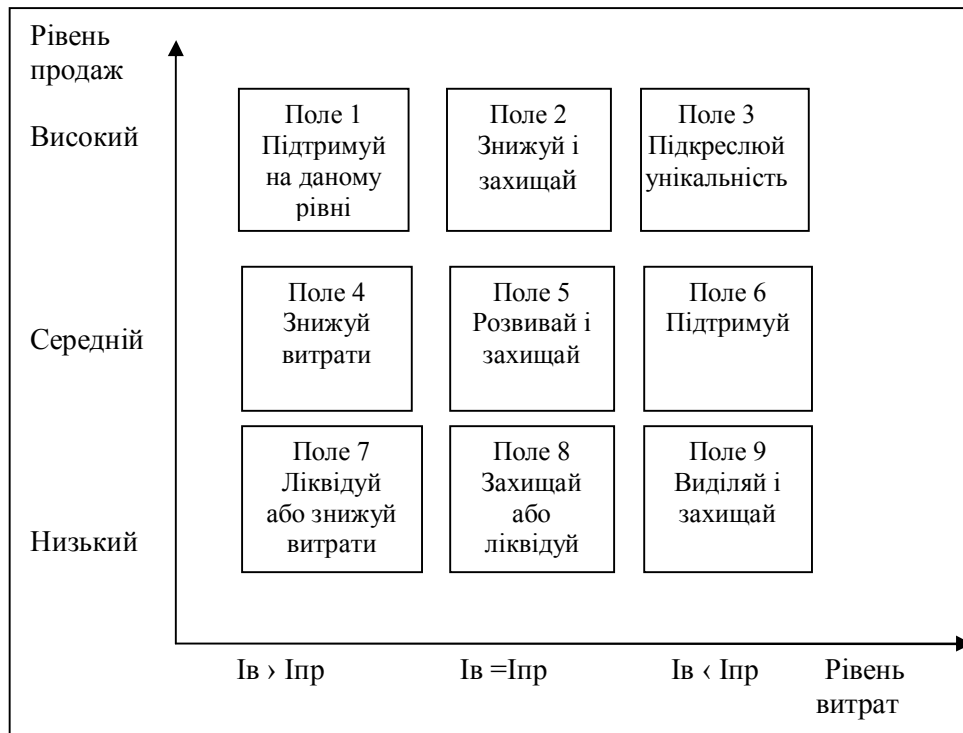


Рис. 1. Матриця аутсорсингу

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.

ЗАТ «Ізмаїльський винзавод» має високу частку ринку, але індекс витрат випереджає зростання продаж. Оскільки підприємство займає значний сегмент даної галузі регіону, витрати на виробництво низькі через значні масштаби виробництва. У такому випадку підприємству слід дотримуватися обраної політики і підтримувати витрати на тому ж рівні. Якщо ціни на ринку будуть стабільні, підприємство зможе маневрувати витратами з метою підвищення прибутку. Пропонується використовувати стратегію мінімізації витрат.

ВАТ «Октябрський» має високу частку ринку і відповідність індексу продаж та індексу витрат. Впродовж тривалого часу відношення витрат і цін на продукцію імовірно не змінюється, що свідчить про доцільність використання стратегії фокусування. Проте висока частка ринку потребує від керівництва ретельного моніторингу ринку, якщо воно хоче зберегти існуючий стан речей, оскільки велика загроза появи конкурентів, спроможних захопити значний шматок ринку. Захистити себе від конкурентів можна, обравши стратегію фокусування на витратах з метою підтримання конкурентоспроможності.

ВАТ «Чорноморська перлина» 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 існує ймовірність надання переваги споживачами конкурентам, які виробляють продукцію тих самих сортів винограду. Підприємство зайняло тверду позицію виробника унікального продукту у даній галузі і може активно впроваджувати стратегію диференціації [5, с.89], але існує ймовірність надання переваги споживачами конкурентам, які виробляють продукцію тих самих сортів винограду.

ВАТ «Шампань України» 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.

Таблиця 1

Порівняльний аналіз показників діяльності підприємств

№	С/г підприємства	1. ВАТ «Октябр- ський»	2. ВАТ «Шампань України»	3. ЗАТ «Ізмаїль- ський винзавод»	4. ПАТ «Южний»	5. ВАТ «Комсо- молець»	6. ВАТ «Чорномор- ська перлина»	7. ВАТ «Правда»	8. ПАТ «Долинка»
	Показники								
1	Чистий дохід, тис.грн.								
	– попередній рік	31024	23988	18517	15245	9801	11271	3179	5089
	– звітний рік	28989	24257	41658	13000	15570	36456	4958	5125
	– індекс	0,93	1,01	2,25	0,85	1,58	3,23	1,55	1,01
2	Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.								
	– попередній рік	29981	17971	10710	12516	10224	6467	3160	4231
	– звітний рік	28122	17890	39660	11552	15352	15766	3955	4154
	– індекс	0,93	0,995	3,7	0,92	1,5	2,44	1,25	0,98
3	Валовий прибуток, тис.грн.								
	– попередній рік	1043	6017	7807	2729	-423	4804	19	858
	– звітний рік	867	6367	1998	1448	218	20690	1003	971
	– індекс	0,83	1,06	0,26	0,53	1,52	4,31	52,7	1,13
4	Ринкова частка, %								
	– попередній рік	28,6	22,1	17,1	14,1	9,1	10,4	2,94	4,7
	– звітний рік	17,1	14,3	24,5	7,65	9,2	21,4	2,91	3,0
	– індекс	0,6	0,65	1,43	1,84	1,01	2,05	0,99	0,64

Вихідні дані для розташування на полях матриці аутсорсингу

С/г підприємства Показники	1. ВАТ «Октябр- ський»	2. ВАТ «Шампань України»	3. ЗАТ «Ізмаїльсь- кий винзавод»	4. ПАТ «Южний»	5. ВАТ «Комсо- молець»	6. ВАТ «Чорномор- ська перлина»	7. ВАТ «Правда»	8. ПАТ «Долинка»
Ранжування за ринковою часткою: – попередній рік – звітний рік	1 3	2 4	3 1	4 6	6 5	5 2	8 8	7 7
Порівняння індексу витрат із індексом продаж у звітному році	0,9=0,9 Ів=Іп	1=1 Ів=Іп	3,7 > 2,3 Ів > Іп	0,9 > 0,8 Ів > Іп	1,5=1,5 Ів=Іп	2,4 < 3,2 Ів < Іп	1,3 < 1,6 Ів < Іп	1=1 Ів=Іп

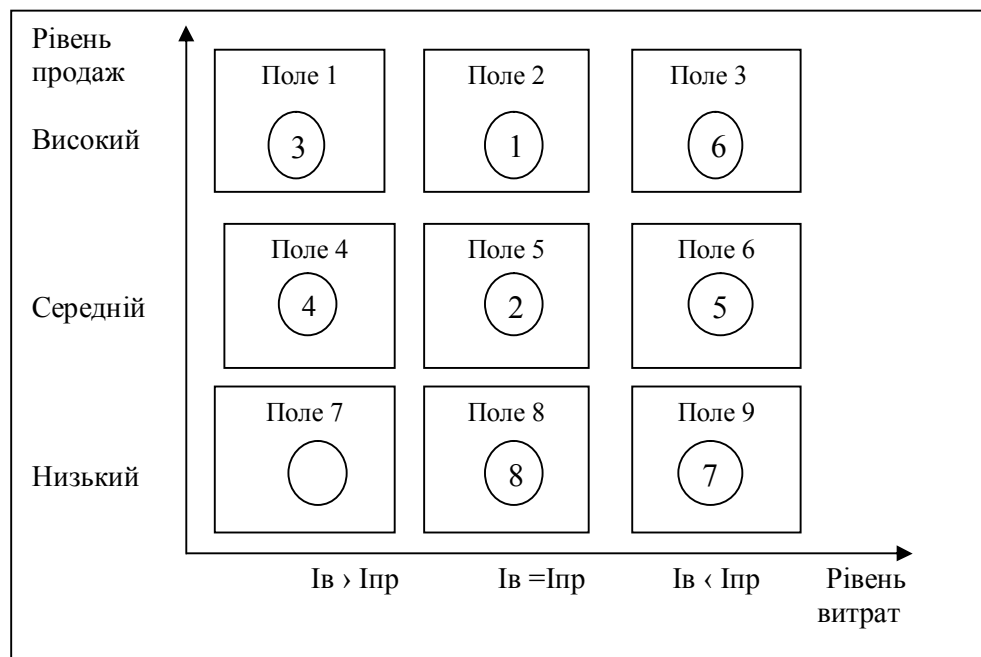


Рис. 2. Розташування підприємств на матриці аутсорсингу

ПАТ «Южний» 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. Враховуючи зниження обсягів реалізації, слід або скорочувати сегмент, або ретельно слідкувати за якістю продукції, підтримувати високотехнологічність виробництва, використовувати стратегію диференціації, щоб окрім основної продукції мати збалансований господарський портфель.

ВАТ «Комсомолец» має середню частку ринку та порівняно низькі витрати. Підприємству слід активно використовувати стратегію лідерства у витратах, щоб охопити більшу частку ринку галузі і здобути прихильність більшої кількості споживачів. Проте доцільно пам'ятати про збереження якості продукту на високому рівні. Товариство може реалізовувати продукцію за такою ж ціною, що й конкуренти, але отримувати більший прибуток за рахунок низьких витрат та завоювання більшої частки ринку. У такому випадку є ймовірність переходу підприємства до поля 3.

Поле 7. Низька частка ринку порівняно з конкурентами та високі витрати. Таке підприємство (у нашому дослідженні в це поле не потрапило жодне підприємство) або реалізовує продукцію за цінами, необґрунтовано вищими за середні, або намагається реалізувати продукт, який знаходиться на останній стадії життєвого циклу. У такому разі слід або виводити продукт з ринку, або впровадити політику низьких витрат та зниження цін.

ПАТ «Долинка» має низьку частку ринку, однакову динаміку витрат та обсягів реалізації. Підприємство захопило невеликий сегмент на ринку галузі та здобуло добру репутацію у споживачів, що треба активно підтримувати шляхом маркетингових методів. Пропонується стратегія фокусування, але є загроза переходу до поля 7.

ВАТ «Правда» 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.

Висновки і перспективи подальших розробок. Таким чином, визначені критерії розробки конкурентної стратегії сільськогосподарського підприємства на основі використання матриці аутсорсингу дозволять поповнити традиційну систему управління витратами. У результаті розробки стратегічних альтернатив формалізуються та уточнюються стратегічні цілі підприємства, деталізуються 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.

Список використаної літератури

1. Месель-Веселяк В. Я. Дохідність і розширене відтворення в агропромисловому виробництві: мат. Десятих річ. зборів Всеукр. конгр. вчен. економістів-аграрників (Київ, 10–11 квіт. 2008р.). – К.: ННЦ «ІАЕ», 2008. – 618 с.
2. Рынок вина в Украине [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ubr.ua/market/industrial/proizvodstvo-vina-sokratilos-pochti-na-40-94064>.
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. Сич Є. М. Стратегічний аналіз: [навч. посіб.] / Є. М. Сич, О. В. Пилипенко, М. С. Стасишен. – К.: Каравелла, 2010 – 304 с.

Прийнято до друку 15.05.2012