

УДК 658.5:005.332.4

**О. Ю. Ємельянов**

кандидат економічних наук, доцент

**О. Б. Курило**

кандидат економічних наук, старший викладач

**Т. О. Петрушка**кандидат економічних наук, доцент  
Національний університет "Львівська політехніка"

## ОЦІНЮВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ЗРОСТАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ З ВИКОРИСТАННЯМ МЕТОДУ БЕНЧМАРКІНГУ ВИТРАТ

*У статті досліджено методичні засади оцінювання потенціалу зростання конкурентоспроможності підприємства з використанням методу бенчмаркінгу витрат. Запропоновано вдосконалений метод бенчмаркінгу витрат, за допомогою якого можна обґрунтувати шляхи зниження відносного рівня витрат підприємства, раціоналізувати їх структуру та встановити доцільність вкладення інвестицій у заходи з їх зменшення. Встановлено взаємозв'язок між відносним рівнем витрат і максимально можливою величиною операційного прибутку суб'єкта господарювання.*

**Ключові слова:** витрати, підприємство, відносний рівень, бенчмаркінг, потенціал, конкурентоспроможність.

### I. Вступ

У сучасних умовах господарювання найважливішим чинником успішного функціонування підприємств є належний ступінь їх конкурентоспроможності. У свою чергу, цей ступінь значною мірою зумовлений рівнем та структурою операційних витрат підприємств. За інших рівних умов ті підприємства певної галузі, у яких відносна величина цих витрат, тобто співвідношення між операційними витратами та доходами, є меншою, характеризуються більш високим ступенем конкурентоспроможності. Це зумовлено тим, що підприємства галузі з більш низьким відносним рівнем витрат мають додатковий запас міцності на випадок зменшення цін на свої товари (послуги), викликаного нарощуванням обсягів виготовлення продукції у конкурентів, та мають власні можливості такого нарощування, що перевищують відповідні можливості конкуруючих підприємств, у яких відносна величина операційних витрат є більшою.

Враховуючи викладене, будь-яке підприємство галузі повинно прагнути до зменшення відносного рівня його операційних витрат та намагатися досягти найнижчого значення цього рівня, що існує в цій галузі, а за можливості – знизити його ще більше. Одним з напрямів досягнення цієї мети є використання методології бенчмаркінгу витрат, яка поєднує в собі комплекс заходів із стратегічного планування, аналізу конкурентів, галузевого аналізу та є надзвичайно актуальною з погляду можливостей практичного

використання [4, с. 292]. Бенчмаркінговий підхід передбачає знаходження, вивчення й використання корисного досвіду інших підприємств у вирішенні проблем розвитку, ознайомлення з передовими методами, що сприяє більш обґрунтованому, зваженому прийняттю управлінських рішень, підвищуючи цим конкурентоспроможність підприємства [1, с. 30].

Значний внесок у розробку методологічних основ формування бенчмаркінгу зробили як зарубіжні, так і українські вчені, зокрема: Р. Кемп, М. Спендоліні, Г. Райтер, Р. Рейдер, Р. Венетуччі, С. Кук, Н. Афанасьєв, Г. Багієв, С. Бресин, О. Михайлова, Н. Воеводіна, Н. Козак, Л. Савицька, В. Сліпенький, Л. Місюра, А. Ашуєв, Н. Хананова, О. Ареф'єва, К. Редченко та ін. Проте питання застосування інструментарію бенчмаркінгу з метою зниження відносного рівня витрат підприємств є ще й досі остаточно невирішеним.

### II. Постановка завдання

Мета статті полягає в розробленні методичних засад оцінювання потенціалу зростання конкурентоспроможності підприємства за рахунок раціоналізації рівня та структури його витрат на виробництво й реалізацію продукції з використанням методу їх бенчмаркінгу.

### III. Результати

Упродовж останніх років актуальним питанням в умовах ринкової економіки є проблема підвищення конкурентоспроможності підприємств. Сьогодні конкуренція виступає основним інструментом забезпечення рівноваги економіки. За умов постійного зростання конкуренції підприємства різних галузей по-

винні одночасно підвищувати якість своєї продукції та знижувати витрати на її виробництво [2, с. 218]. Знизивши витрати виробництва, підприємство має можливість знизити ціни і тим самим отримати або конкурентну перевагу, або вищі прибутки. Витрати – це вартісне відображення абсолютної величини спожитих ресурсів, необхідних для здійснення виробничо-господарської діяльності підприємства і досягнення ним поставленої мети [3, с. 175]. Вони є важливим внутрішнім фактором, що безпосередньо впливає на процеси ціноутворення, тому з метою підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства намагаються їх мінімізувати. Сучасні умови господарювання та зростання ролі нових технологій висувають нові вимоги до системи управління витратами як з боку держави, так і з боку власників підприємств [5, с. 68]. Зарубіжний досвід доводить, що в більшості випадків розмір витрат вважається найважливішим критерієм у виборі варіантів розвитку підприємства.

Зіставлення відносного рівня витрат певного підприємства як за загальною величиною його операційних витрат, так і за їх окремими видами зі значеннями цього рівня в інших підприємств галузі дає змогу здійснити порівняльну оцінку ефективності понесених підприємством витрат та виявити можливі резерви щодо зниження їх відносного розміру. При цьому слід враховувати, що за більшістю видів економічної діяльності її суб'єкти характеризуються певними відмінностями, які зумовлені, зокрема, різним рівнем технічного розвитку, масштабами виробництва, структурою асортименту продукції тощо. Тому прагнення менеджерів підприємства досягти найнижчого відносного рівня операційних витрат, існуючого в галузі, повинно враховувати необхідність певних змін у внутрішньому середовищі цього підприємства, які потрібно здійснити із цією метою. Зокрема, це стосується можливого інвестування коштів в оновлення техніко-технологічної бази суб'єкта господарювання, що являє собою один з найпотужніших засобів скорочення відносного рівня його поточних витрат.

З іншого боку, за певних умов підприємство може досягти зниження відносної величини його сукупних операційних витрат до рівня, що є нижчим за існуючий у цій галузі. Зокрема, якщо сукупні операційні витрати об'єднати за видами (наприклад, за економічними елементами), оцінити відносний рівень витрат за кожним із цих видів для кожного підприємства галузі, порівняти цей рівень за підприємствами та визначити найнижчі значення відносного рівня кожного виду операційних витрат у галузі, то отримаємо вектор, що матиме такий вигляд:

$$B = (e_1, e_2, \dots, e_n), \quad (1)$$

де  $B$  – вектор мінімальних у цій галузі значень відносного рівня кожного виду операційних витрат;

$e_i$  – мінімальне значення відносного рівня  $i$ -го виду операційних витрат підприємств галузі, частка одиниці.

За таких умов можливими є дві ситуації:

1) коли вектор (1) збігається із вектором відносних рівнів витрат певного підприємства галузі. Таке підприємство в подальшому називатимемо еталонним;

2) коли вектор (1) не збігається з вектором відносних рівнів витрат жодного підприємства галузі (ця ситуація виникає, якщо вектор (1) утворюється зі значень, що належать кільком підприємствам). Тоді доцільно виокремити уявне (ідеальне) еталонне підприємство, що характеризується відповідними мінімальними рівнями витрат, досягти яких повинні намагатися усі підприємства галузі.

Проте це є не завжди можливим, що, в свою чергу, визначається тим, чи існує між показниками відносного рівня операційних витрат за їх видами статистичний зв'язок. Якщо між двома чи більшою кількістю цих показників існує такий зв'язок, що характеризується зростанням одного з них зі зниженням значень іншого (інших), то в більшості випадків досягнення будь-яким підприємством галузі значень вектора (1) є неможливим.

Для прикладу, підприємства з вищим рівнем технічного розвитку характеризуються, як правило, нижчим відносним рівнем витрат на оплату праці. Проте продукція цих підприємств переважно має вищу фондомісткість, ніж продукція менш технічно розвинутих підприємств. Унаслідок цього відносний рівень витрат на амортизацію необоротних активів на більш технічно оснащених підприємствах є вищим. Однак неможливою є ситуація, за якої певне підприємство одночасно має відносний рівень витрат на оплату праці, що відповідає найбільш технічно оснащеному підприємству галузі, та відносний рівень витрат на амортизацію необоротних активів, який існує на технічно відсталих підприємствах.

З урахуванням викладеного вище, доцільно запропонувати методичний підхід до оцінювання потенціалу підвищення конкурентоспроможності підприємства, що передбачає подальший розвиток методу бенчмаркінгу витрат. Запропонований підхід дає змогу здійснити визначення найкращої структури витрат у певній галузі на підставі даних про відносний рівень витрат кожного виду операційних витрат кожного з підприємств цієї галузі та інформації про взаємозв'язки між показниками такого рівня витрат у досліджуваних підприємств [4, с. 293]. Та-

кий методичний підхід передбачає здійснення певної послідовності дій:

1) формування вибірки підприємств, що належать до одного виду економічної діяльності, збір інформації про їх операційні доходи та витрати за звітний період (періоди);

2) ділення величини кожної складової витрат за кожним підприємством у звітному періоді на величину його операційних доходів;

3) аналіз вибірки підприємств з метою відсіювання підприємств, які належать до атипових. Такими є підприємства, що формально належать до цієї галузі, але мають суттєву специфіку, яка зумовлює значне відхилення структури та відносних рівнів їх витрат порівняно із більшістю підприємств цієї галузі. До атипових підприємств належать, насамперед, ті, у структурі чистих доходів яких значну частку займають доходи від неосновної діяльності (наприклад, від здачі майна в оренду) та від виробництва продукції, техніко-економічні та споживчі характеристики якої є суттєво відмінними від характеристик продукції, що виготовляється більшістю підприємств галузі;

4) визначення мінімальної величини відносного рівня кожного виду операційних витрат серед усіх досліджуваних підприємств та побудова вектора (1) для еталонного підприємства, в якого відносний рівень кожного виду операційних витрат є найменшим та, відповідно, досягає мінімального значення загальний відносний рівень усіх операційних витрат. У випадку, якщо відносні рівні витрат еталонного підприємства збігаються з їх значеннями на певному реальному підприємстві, загальний відносний рівень усіх операційних витрат такого підприємства буде виступати як еталон, до якого повинні прагнути всі інші підприємства галузі. За таких умов потрібно перейти одразу до етапу 10 цієї послідовності;

5) у випадку, якщо серед досліджуваних підприємств не існує еталонного підприємства, види операційних витрат розбиваються на кілька груп і за допомогою методів математичної статистики (насамперед, кореляційно-регресійного та дисперсійного аналізу) проводиться перевірка наявності взаємозв'язків між показниками відносного рівня витрат підприємств у межах кожної з досліджуваних груп витрат. При цьому у випадку, коли розглядається поділ операційних витрат господарюючих суб'єктів за їх елементами, особливу увагу потрібно зосередити на аналізі взаємозв'язку між такими видами показників відносного рівня витрат підприємств, як:

- відносний рівень витрат на оплату праці та відносний рівень відрахувань на соціальні заходи;
- відносний рівень амортизаційних відрахувань та відносний рівень матеріальних витрат;

- відносний рівень амортизаційних відрахувань та відносний рівень сумарних витрат на оплату праці та відрахувань на соціальні заходи;

6) поділ складових витрат на групи, кожна з яких має взаємозалежні за показником відносного рівня витрат види цих витрат, при цьому кожен вид витрат повинен належати лише одній групі;

7) встановлення попереднього мінімально можливого рівня сукупних операційних витрат підприємства шляхом додавання мінімально можливих сум відносних рівнів витрат підприємств за різними складовими цих витрат у межах кожної з їх груп, виокремлених на попередньому етапі розрахунків;

8) визначення можливостей досягнення за кожною групою витрат їх сумарного відносного рівня, що є меншим за мінімально можливу фактичну суму відносних рівнів витрат, які входять до відповідної групи, яка відповідає певному з досліджуваних підприємств. Із цією метою потрібно розглянути можливості досягнення мінімального значення функції, яка описує залежність між сумарним відносним рівнем витрат за певною їх групою та відносним рівнем одного з будь-яких витрат у межах цієї групи;

9) побудова вектора оптимальних параметрів відносних рівнів витрат, що відповідають мінімальному можливому значенню відносного рівня сукупних операційних витрат;

10) визначення дійсних можливостей досягнення певним підприємством галузі встановленого на попередньому етапі значення мінімально можливого рівня сукупних операційних витрат, зокрема, з урахуванням потреби в певному обсязі інвестицій для забезпечення такого досягнення. Із цією метою можна використати таку формулу:

$$E_{\phi} = OD_n \times (P_{\phi 3} - P_{\phi 3M}) - I \times E, \quad (2)$$

де  $E_{\phi}$  – економічний ефект від досягнення цим підприємством мінімально можливого відносного рівня його сукупних операційних витрат, тис. грн;

$OD_n$  – річна фактична величина операційних доходів цього підприємства, тис. грн;

$P_{\phi 3}, P_{\phi 3M}$  – відповідно фактичний у цього підприємства та мінімально можливий відносний рівень його сукупних операційних витрат, частка одиниці;

$I$  – потрібні інвестиції для забезпечення досягнення підприємством мінімально можливого відносного рівня його сукупних операційних витрат, тис. грн;

$E$  – норма прибутковості інвестицій у цю галузь, частки одиниці.

Отже, за таких умов реалізація інвестиційних заходів щодо забезпечення досягнення підприємством мінімально можливого

відносного рівня його сукупних операційних витрат буде доцільною, якщо величина  $E_\phi$  виявиться додатною.

Завершальним етапом запропонованої послідовності дій є встановлення остаточного значення мінімально можливого відносного рівня сукупних операційних витрат, якого може досягти певне підприємство галузі, та оцінювання очікуваного приросту його прибутку внаслідок такого досягнення. Окрім того, доцільним є визначення можливостей підприємства, які з'являються в нього після скорочення відносної величини його операційних витрат, щодо збільшення натуральних обсягів виготовлення продукції та, відповідно, зростання частки даного підприємства на ринку. За таких умов постає можливість кількісного оцінювання потенціалу зростання конкурентоспроможності підприємства внаслідок раціоналізації рівня та структури його витрат на виробництво й реалізацію продукції.

З метою оцінювання потенціалу зростання конкурентоспроможності підприємства за рахунок зниження відносного рівня витрат на виготовлення його продукції доцільно дослідити залежність між цим рівнем та максимально можливою величиною прибутку, яку може отримати підприємство внаслідок оптимізації натуральних обсягів виробництва продукції. Встановлення такої залежності потребує володіння відомостями про параметри попиту на відповідну продукцію. Як правило, на практиці визначити ці параметри можна лише наближено, зокрема, апроксимувавши лінійною функцією залежність між ціною одиниці продукції та сукупним натуральним обсягом її виготовлення всіма підприємствами, що виробляють цю продукцію. Для цього необхідно є інформація про три основні показники: поточний сукупний обсяг виготовлення продукції в натуральних одиницях виміру; поточну ціну одиниці продукції та поточний коефіцієнт еластичності ціни за обсягом пропозиції продукції, який загалом визначається за такою формулою:

$$e = f'(O_0) \times \frac{O_0}{U_0}, \quad (3)$$

де  $e$  – поточне значення коефіцієнта еластичності ціни одиниці продукції за обсягом її пропозиції, частка одиниці;

$f'(O_0)$  – похідна функції, що описує залежність між ціною одиниці продукції та сукупним натуральним обсягом її виготовлення;

$O_0$  – поточний сукупний обсяг виготовлення цієї продукції в натуральних одиницях виміру;

$U_0$  – поточна ціна одиниці продукції, грн.

За таких умов залежність між ціною одиниці продукції та сукупним натуральним обсягом її виготовлення, апроксимована лінійною функцією, матиме такий вигляд:

$$f(O) = U_0 - e \times U_0 + \frac{e \times U_0}{O_0} \times O, \quad (4)$$

де  $f(O)$  – залежність між ціною одиниці продукції та сукупним натуральним обсягом її виготовлення  $O$ , апроксимована лінійною функцією, грн.

Припустимо тепер, що  $O_0$  являє собою поточний натуральний сукупний обсяг виготовлення певного виду продукції всіма підприємствами, окрім досліджуваного. Тоді оптимальний натуральний обсяг продукції цим підприємством повинен забезпечувати максимізацію такої функції:

$$\Pi(O_\partial) = \left( U_0 - e \times U_0 + \frac{e \times U_0}{O_0} \times (O_0 + O_\partial) - c_\partial \right) \times O_\partial, \quad (5)$$

де  $\Pi(O_\partial)$  – залежність між величиною прибутку досліджуваного підприємства від виготовлення ним певного виду продукції та натуральним обсягом її виробництва  $O_\partial$ , грн;

$c_\partial$  – собівартість одиниці цього виду продукції у досліджуваного підприємства, грн.

Знайшовши похідну функції (5) та прирівнявши її до нуля, отримаємо аналітичний вираз для визначення оптимального натурального обсягу виготовлення досліджуваного підприємством цього виду продукції:

$$O_{\partial \text{ опт}} = \frac{(U_0 - c_\partial) \times O_0}{2 \times (-e) \times U_0}, \quad (6)$$

де  $O_{\partial \text{ опт}}$  – оптимальний натуральний обсяг виготовлення досліджуваного підприємством цього виду продукції.

Підставивши формулу (6) у вираз (5), після низки перетворень остаточно отримуємо:

$$\Pi_{\partial \text{ макс}} = \frac{(U_0 - c_\partial)^2 \times O_0}{4 \times (-e) \times U_0} = \frac{B_0}{4 \times (-e)} \times (1 - P_{\partial \partial})^2, \quad (7)$$

де  $\Pi_{\partial \text{ макс}}$  – максимально можлива величина прибутку, яку може отримати досліджуване підприємство від виготовлення ним цього виду продукції, грн;

$B_0$  – поточний обсяг виготовлення цього виду продукції іншими підприємствами галузі у вартісних одиницях виміру ( $B_0 = U_0 \times O_0$ ), грн;

$P_{\partial \partial}$  – поточний відносний рівень витрат на виготовлення цього виду продукції в досліджуваного підприємства ( $P_{\partial \partial} = c_\partial / U_0$ ), частка одиниці.

Таким чином, якщо залежність між ціною одиниці продукції та натуральним обсягом її виготовлення є лінійною, залежність між максимально можливим прибутком, який може отримати досліджуване підприємство від виготовлення ним цього виду продукції, та відносним рівнем його витрат має квадратичний характер.

#### IV. Висновки

Визначення можливостей підприємства щодо зниження відносного рівня його операційних витрат потребує, серед іншого, зіставлення показників цього рівня з іншими підприємствами галузі на засадах використання бенчмаркінгу. Враховуючи це, було запропоновано вдосконалений метод бенчмаркінгу витрат, який передбачає встановлення взаємозв'язків між показниками відносного рівня операційних витрат підприємств галузі за окремими видами цих витрат, поділ видів витрат на групи, кожна з яких включає взаємозалежні їх види, та встановлення мінімально можливого для певного підприємства відносного рівня його сукупних операційних витрат з урахуванням потреби в інвестиціях для його досягнення. Реалізація запропонованого підходу дає змогу провести оцінювання сподіваного приросту прибутку та натуральних обсягів виготовлення продукції підприємством унаслідок раціоналізації рівня та структури його операційних витрат, що характеризуватиме потенціал зростання його конкурентоспроможності.

Для оцінювання потенціалу зростання конкурентоспроможності підприємства досліджено залежність між зниженням відносного рівня витрат на виготовлення його продукції та максимально можливою величиною прибутку, яку може отримати підприємство завдяки оптимізації натуральних обсягів виробництва продукції. Проведене до-

слідження показало, що у випадку, коли ціна одиниці продукції перебуває в лінійному зв'язку з натуральним обсягом її виготовлення, залежність між максимально можливим прибутком, який може отримати досліджуване підприємство від виготовлення ним цього виду продукції, та відносним рівнем його витрат має квадратичний характер.

Подальші дослідження питання оцінювання потенціалу зростання конкурентоспроможності підприємства потребують урахування чинника якості продукції.

#### Список використаної літератури

1. Гірна О. Б. Бенчмаркінг у ланцюгу поставок / О. Б. Гірна, Л. І. Третьякова, О. М. Антоненко // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – 2010. – № 690. – С. 30–35.
2. Завербний А. С. Конкурентоспроможність вітчизняних підприємств / А. С. Завербний // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2012. – № 727. – С. 218–225.
3. Леонов Я. В. Система управління витратами як фактор підвищення конкурентоспроможності / Я. В. Леонов, Ю. С. Герасименко // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2010. – № 1. – Т. 2. – С. 175–183.
4. Ткачук Г. Ю. Бенчмаркінг як потенційний інструмент досягнення конкурентоспроможності малими підприємствами агробізнесу / Г. Ю. Ткачук // Вісник ЖДТУ. – 2010. – № 2. – С. 292–294.
5. Шапіро І. А. Управління витратами як фактор підвищення конкурентоздатності підприємства / І. А. Шапіро, К. Ф. Ковальчук // Збірник наукових праць КНТУ. – 2009. – № 15. – С. 67–74.

Стаття надійшла до редакції 22.10.2014.

#### Емельянов О. Ю., Курыло О. Б., Петрушка Т. А. Оценка потенциала роста конкурентоспособности предприятий с использованием метода бенчмаркинга затрат

*В статье исследованы методические основы оценки потенциала роста конкурентоспособности предприятия с использованием метода бенчмаркинга затрат. Предложен усовершенствованный метод бенчмаркинга затрат, с помощью которого можно обосновать пути снижения относительного уровня затрат предприятия, рационализировать их структуру и установить целесообразность вложения инвестиций в мероприятия по их сокращению. Установлена взаимосвязь между относительным уровнем затрат и максимально возможной величиной операционной прибыли субъекта хозяйствования.*

**Ключевые слова:** затраты, предприятие, относительный уровень, бенчмаркинг, потенциал, конкурентоспособность.

#### Yemelyanov O., Kurylo O., Petrushka T. Evaluating potential of enterprise competitiveness increase using cost benchmarking method

*The aim of the article is to develop a methodological basis for the evaluation of the potential of enterprise competitiveness increase by means of rationalizing level and structure of the production and realization costs using the benchmarking method.*

*It has been revealed that the identification of enterprise opportunities reducing the relative level of its operating costs requires, among other things, the comparison of the level indicators with other industry players based on the use of benchmarking. Considering this fact, an improved cost*

*benchmarking method has been proposed, which lies in establishing relationship between indicators of relative level of operating costs of the industry enterprises according to certain types of costs, division of costs into groups, each of which includes interrelated types, and setting the minimum possible relative level of total operating costs for a particular enterprise taking into account investment necessary for its achievement. There has been described a process of constructing optimal parameter vector of relative levels of costs, that correspond to the minimum possible value of the relative level of its total operating costs. The implementation of the proposed approach allows evaluation of the planned increase in profit and natural production volumes as a result of rationalization of the level and structure of the enterprise operating costs, which characterizes the improvement of enterprise competitiveness.*

*In order to evaluate the potential of the enterprise competitiveness increase by reducing the relative level of production costs there has been studied the relationship between this level and the maximum possible amount of profit the enterprise can get as a result of optimizing natural production volumes. The research showed that if product unit cost is in linear relation with natural volume of its production, the relationship between the maximum possible profit from producing this type of products and the relative level of costs, is of quadratic character.*

**Key words:** costs, enterprise, relative level, benchmarking, potential, competitiveness.