

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

М.В. КАТОНА,
аспірант, Київський національний економічний університет імені В. Гетьмана

Стратегічне управління витратами агрохолдингів

Зосереджено увагу на концепції стратегічного управління витратами агрохолдингів. Розглянуто етапи стратегічного управління витратами та вплив реалізації концепції на формування вартості підприємств АПК.

Ключові слова: агрохолдинги, стратегічне управління витратами, підприємства АПК.

Сосредоточено внимание на концепции стратегического управления затратами агрохолдингов. Рассмотрены этапы стратегического управления затратами и влияние реализации концепции на формирование стоимости предприятий АПК.

Ключевые слова: агрохолдинги, стратегическое управление затратами, предприятия АПК.

The emphasis is made on the concept of strategic cost management in agricultural holdings. The stages of strategic cost management and the impact of the concept on value of agricultural enterprises is considered.

Управління витратами забезпечує ефективність діяльності, фінансову та економічну стійкість підприємства на ринку та посідає важливе місце у системі стратегічного управління. Об'єктивно необхідним у сучасних умовах є узагальнення існуючих підходів до управління витратами та пошук нових напрямів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Постановка проблеми. Фінансові результати компанії поліпшуються за допомогою двох основних факторів – зростання доходів і продуктивності. Зростання доходів можна досягнути, зміцнюючи відносини з існуючими клієнтами, це дозво-

ляє збільшити обсяг продажів наявних продуктів і послуг або їх додаткового асортименту. Зростання продуктивності досягається двома способами: по-перше, за допомогою зниження собівартості за рахунок скорочення прямих і непрямих витрат; по-друге, більш ефективно використовуючи свої фінансові і фізичні активи, підприємство скорочує оборотні активи, необхідні для підтримання даного рівня бізнесу.

Як правило, щоб досягти зростання доходів, а отже створити вартість, потрібно значно більше часу, ніж для підвищення продуктивності. Під щоденним тиском демонструвати фінансові досягнення акціонерам, намітилася явна тенденція переваги короткострокових результатів над довгостроковими. Головною фінансовою метою підприємства має бути стійке зростання вартості для акціонерів. Саме тому фінансовий компонент стратегії повинен мати і довгостроковий (зростання), і короткостроковий (продуктивність) показники.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми свідчить про те, що проблемам стратегічного управління, зокрема стратегічного управління витратами підприємства, як основному виду управління діяльністю підприємства, приділяється значна увага з боку науковців і практиків, а також присвячено чималу кількість наукових праць як зарубіжних, так і вітчизняних дослідників, таких як І. Ансофф, І.А. Бланк, В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко, О.С. Віханський, В.Г. Герасимчук, С.Ф. Голов, В.В. Гончаров, Г.І. Кіндрацька, О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, О.М. Люкшинов, Б.М. Мізюк, А.П. Міщенко, М.Е. Портер, К.І. Редченко, В.С. Солов'єв, А.О. Дегтяр та ін.

Метою статті є дослідження сутності концепції стратегічного управління витратами та можливості використання

методів стратегічного управління витратами на агрохолдингах України.

Виклад основного матеріалу. Концепція стратегічного управління витратами (надалі – SCM, від англійського Strategic Cost Management) створює базові стратегічні установки для системи управління витратами, а традиційні методи сприяють «ощищенню» собівартості, в тому числі використовуючи залежність витрат від обсягів продукції.

Поява SCM стала результатом злиття трьох напрямів стратегічного менеджменту:

- аналіз ланцюжків вартості;
- стратегічне позиціонування;
- аналіз та управління факторами, що визначають витрати.

Аналіз ланцюжків вартості. Під ланцюжком вартості або цінностей, слідуючи М. Портеру [2], слід розуміти узгоджений набір видів діяльності, що створюють цінність/вартість для підприємства, починаючи з вихідних джерел сировини для постачальників даного підприємства до готової продукції, доставленої кінцевому користувачеві, включаючи обслуговування споживача. При цьому акцентувати увагу треба не тільки на процесах, що відбуваються всередині фірми, але набагато ширше, виходячи за рамки конкретного підприємства.

Розглянемо групу підприємств, яка займається виробництвом та реалізацією молочних виробів. У залежності від інтегрованості та напряму діяльності ланцюжок цінностей може відрізнитися. Зважаючи на специфіку діяльності об'єкту дослідження можна запропонувати наступний ланцюжок створення вартості (див. рисунок).

Зі стратегічної точки зору концепція ланцюжка цінностей, припускає щонайменше чотири напрями збільшення прибутку:

- зв'язок із постачальниками;
- зв'язок зі споживачами;
- технологічні зв'язки всередині ланцюжка цінностей одного підрозділу підприємства;
- зв'язок між ланцюжками цінностей підрозділів усередині підприємства.

Зупиняючись на останніх двох факторах, слід наголосити, що в рамках цього підходу створюється можливість проаналізувати й обґрунтувати, як збільшення витрат в процесі одного виду економічної діяльності може привести до зниження загальних витрат. Загальна методологія використання ланцюжка цінностей включає в себе такі етапи [5]:

- побудова ланцюжка створення вартості галузі, в якій здійснює діяльність підприємство та встановлення витрат, доходів і активів для всіх видів економічної діяльності, які є ланками ланцюжка;
- встановлення витратоутворюючих факторів, що регулюють кожен вид економічної діяльності;

– створення стійкої конкурентної переваги або шляхом кращого, ніж у конкурентів управління факторами витрат, або шляхом реконфігурації ланцюжка вартості.

Для більшості підприємств АПК ланцюжок цінностей починається з вирощування сільськогосподарських культур. Якщо припустити, що підприємство не входить до складу холдингу, важливим аспектом буде зв'язок із постачальниками сировини, в даному випадку сирого молока. Однак, зважаючи на інтегрованість холдингу, який розглядається, першою ланкою слід розглядати вирощування сільськогосподарських культур, які в переважній більшості є кормовою базою для молочних ферм. Зважаючи на сезонність діяльності в сільському господарстві, значну увагу також треба приділяти зберіганню урожаю, тому однією з важливих ланок, яка матиме вплив на управління витрат у стратегічній перспективі, є наявність власних потужностей для зберігання зернових культур. Виробництво власних кормів дає можливість контролювати якість останніх і в той же час здійснювати управління собівартістю виробленого сирого молока. Від собівартості молока залежатиме собівартість молочних виробів. Отримавши готову продукцію, підприємства повинні подбати про зв'язок зі споживачами, в даному випадку можливі різні напрямки розвитку, наприклад налагодження системи дистрибуції до рітейлових точок або кінцевого споживача. Отже, види діяльності, які створюють вартість на кожному етапі, являються різними операціями, з допомогою яких підприємства створюють продукти, цінні для споживачів.

Стратегічне позиціонування впливає на процеси управління витратами підприємства залежно від його стратегічного вибору в створенні конкурентних переваг. На думку Портера, підприємство може досягнути успіху або підтримуючи низькі витрати (лідерство на основі витрат) або пропонуючи споживачам різноманітну продукцію (стратегія диференціації продукції). Цілком очевидно, що підходи до управління витратами будуть відрізнитися в залежності від стратегічного позиціонування.

Основний акцент стратегії лідерства за витратами робиться на досягненні більш низької собівартості в порівнянні з конкурентами. Лідерство за витратами може бути досягнуто за допомогою таких підходів [2]:

- економія за рахунок масштабу виробництва;
- використання досвіду управління собівартістю у вигляді побудови емпіричних залежностей витрат від різних факторів бізнесу;
- суворий контроль витрат;
- зведення до мінімуму витрат у таких сферах, як дослідження і розробки, обслуговування клієнтів, реклама і просування товару.



Рисунок

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Розглядаючи об'єкт дослідження, для забезпечення лідерства по собівартості, починаючи з першої ланки ланцюжка створення вартості, у рамках кожного кластера бізнес-процеси мають бути висококонцентрованими – поля розташовані в безпосередній близькості, що дозволить здійснювати ефективно використання сільськогосподарських машин та обладнання за рахунок скорочення часу простою для транспортування машин з одного місця в інше, а також зменшення витрат на паливо. Застосування сучасних технологій мінімальної обробки землі, які дають можливість ефективно використовувати земельний банк протягом значного періоду використання, також зменшують витрати. В ході діяльності доцільно використовувати картування сільськогосподарських земель, GPS-навігацію, що сприяє ефективному управлінню виробничими витратами.

Володіння і управління значними потужностями для зберігання сільськогосподарської продукції, розташованими в безпосередній близькості від сільськогосподарських угідь, дає можливість скоротити негативний вплив від змін цін у сезон збирання врожаю та знизити ризики, пов'язані з фізичною безпекою сільськогосподарської продукції.

Таким чином, кожна із виділених ланок у ланцюжку створення вартості повинна сприяти досягненню поставлених цілей та бути основою для реалізації обраної стратегії.

Для оцінки стратегічного позиціонування в рамках SCM важливо усвідомлення стратегічної спрямованості підприємства, виділяють три стратегічні спрямованості:

- нарощування – ставить метою розширення частки ринку збуту;
- підтримування – означає утримання частки ринку і відповідно позицій підприємства по відношенню до конкурентів;
- використання досягнень – концентрує увагу на якості мети отримання максимальних короткострокових прибутків і грошових доходів.

Методологія використання стратегічного позиціонування пов'язана з впливом ризику. Підприємства, що обирають стратегію диверсифікації продукції, схильні до більшого ризику, ніж підприємства, орієнтовані на лідерство по витратах. У зв'язку з цим відношення до планування та управління витратами в другому випадку більш жорстке, бо мінімізація ризиків відбувається за рахунок суворого дотримання всіх нормативів і планових показників, яке можна досягнути з допомогою оперативних методів управління витратами.

Аналіз та управління факторами, що визначають витрати, передбачає створення таких умов роботи, які забезпечували б найбільш сприятливе поєднання функціональних можливостей підприємства та його ефективності з точки зору отримання максимального прибутку за рахунок мінімізації витрат.

Пропонуємо розглянути, за рахунок чого можна підсилити ефект стратегічних факторів результативності. Досліджувана група підприємств демонструє лідерство по витратах. Лідерство забезпечується такими факторами, що визначають витрати:

1. Спеціалізація на виробництві певних видів сільськогосподарських культур, які є оптимальними для ефективної техніки сівозміни і вимагають стандартний набір сільськогосподарської техніки, яка застосовується на різних відрізках часу, з метою скорочення простою. Крім того, спеціалізація дозволяє скорочувати потребу в оборотному капіталі і підвищувати продуктивність робочої сили в порівнянні з іншими підприємствами, які виробляють більшу кількість сільськогосподарських культур.

2. Обробка 100% земельного банку зменшує неефективне використання угідь та збільшує дохід.

3. Застосування техніки мінімальної обробки земель, що означає, що сільськогосподарські землі не обробляються на щорічній основі. Ця технологія вимагає менше машино-годин на гектар сільськогосподарських угідь і дозволяє зберегти більше вологи в ґрунті, щоб забезпечити максимальну врожайність сільськогосподарських культур.

4. Використання GPS дозволяє сіяти і збирати врожаї з більшою точністю, що допомагає знизити споживання палива та використання насіння.

5. Використання сучасних машин і обладнання дозволяє використовувати виробничі команди більш ефективно за рахунок використання технології, яка є менш трудомісткою у плані чисельності працівників потрібних в процесі виробництва.

6. Використання власних елеваторів та бункерів дозволяє скоротити операційні витрати приблизно на 40% у порівнянні з використанням послуг третіх сторін і зменшити ризики, пов'язані з фізичною безпекою сільськогосподарської продукції.

7. Доставка товарів до кінцевого споживача завдяки унікальному поєднанню добре розвинутих внутрішніх каналів збуту і доступу до інфраструктури, яка має можливість відвантажувати продукцію на експорт.

8. Наявність власних елеваторів і бункерів для зберігання зерна дозволяє контролювати якість продукції, забезпечувати фізичний захист і скорочувати терміни фактичного продажу продукції. Ці фактори значною мірою сприяють досягненню більш вигідних умов ціноутворення.

Звичайно вище наведений перелік факторів не є вичерпним, важливе місце також посідає кваліфікований персонал, для якого слід постійно проводити тренінги та семінари з метою підвищення кваліфікації.

Найбільш істотний вплив на витрати мають функціональні фактори, тобто ті, які впливають на витрати підприємства і пов'язані з його здатністю успішно функціонувати. Функціональні фактори включають в себе такі положення:

- a) залученість робочої сили – з точки зору витрат працівники приймають на себе зобов'язання по постійному вдосконаленню;
- b) комплексне управління якістю – переконання, що якість продукції є одним із головних конкурентних факторів;
- c) раціональне використання потужностей – вибір найкращої комбінації з наявних на підприємстві;

d) ефективність планування підприємства з точки зору внутрішньої логістики;

e) використання зв'язків з постачальниками і замовниками в контексті ланцюжка цінностей і витрат підприємства.

Висновки

У рамках SCM собівартість визначається і управляється багатьма факторами, які чинять взаємний вплив один на одного. В традиційному управлінському обліку розглядається переважно один фактор – обсяг продукції в поєднанні з носіями витрат усередині деякого виробничого або комерційного процесу. Такий підхід має обмежений вплив на результат управління витратами, оскільки зводиться до поділу витрат на змінні і постійні, встановлення величини маржинального доходу, запасу безпеки тощо.

Ідея використання SCM полягає в тому, що при аналізі витрат слід піднятися на більш високий рівень причин появи витрат. У цьому випадку існує потенційна можливість, прийнявши правильне стратегічне рішення на верхньому рівні, позбутися від великої кількості факторів нижнього рівня (виробничих або комерційних носіїв витрат). Слід пам'ятати, що серйозне стратегічне рішення призводить нерідко до великого обсягу інвестиційних витрат, і в кожному конкретному випадку це рішення слід ретельно перевіряти та обґрунтовувати, розглядаючи відповідний інвестиційний проект.

Реалізація концепції стратегічного управління витратами повинна стати невід'ємною частиною розвитку об'єднань підприємств, зокрема агрохолдингів. Використовуючи концепцію SCM, агрохолдинги значно розширюють свої конкурентні переваги, створюючи передумови для підвищення

ефективності діяльності та зростання вартості підприємств. У ході прийняття стратегічних рішень щодо управління витратами значну увагу треба приділяти аналізу чутливості факторів, які впливають на зниження витрат. Крім того, слід наголосити, що не завжди вдається успішно управляти кожним із факторів, в контексті зниження витрат. Запровадження і реалізація концепції стратегічного управління витратами має супроводжуватися детальним аналізом ринку та моніторингом витрат, який має стати засобом досягнення стратегічних цілей. Слід створювати таку систему управління витратами (як на стратегічному, так і на оперативному рівнях), яка давала б можливість відстежувати формування собівартості та створення цінності для споживача на кожній ланці виробничого процесу і сприяла підвищенню вартості підприємств, які входять до складу холдингу.

Список використаних джерел

1. Мізюк Б.М. Стратегічне управління витратами: підручник. – 2-ге вид., переробл. і доповн. – Л.: Магнолія плюс, 2006 – С. 392.
2. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
3. Міщенко А.П. Стратегічне управління: Навч. пос. – К.: Центр навч. літ-ри, 2004. – 336 с.
4. Савчук В.П. Практическая энциклопедия. Финансовый менеджмент. – 3-е изд. – К.: Companion Group, 2008. – 880 с.
5. Хотинская Г.И. Концептуальные основы управления затратами // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – №1. – С. 28–33.
6. Корецький М.Х., Дегтяр А.О., Дацій О.І. Стратегічне управління: Навч. пос. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 240 с.

Т.І. САФОНОВ,
аспірант, Київський національний університет ім. Т. Шевченка

Внутрішній аудит як ефективний елемент управління сільськогосподарськими підприємствами України

У статті проведено дослідження функцій внутрішнього аудитора; запропоновані заходи з підвищення ефективності діяльності внутрішнього аудитора на сільськогосподарських підприємствах.

Ключові слова: внутрішній аудит, організація внутрішнього аудиту, гармонізація, попроцесний підхід.

В статье проведены исследования функций внутреннего аудитора; предложены мероприятия для повышения эффективности деятельности внутреннего аудитора на сельскохозяйственных предприятиях.

Ключевые слова: внутренний аудит, организация внутреннего аудита, гармонизация, попроцесный подход.

In the article functions of the internal auditor were investigated; the tools of improving the efficiency of the internal auditor in the agricultural enterprises.

Keywords: internal audit, internal audit organization, harmonization, by-process approach.

Постановка проблеми. Залучення значних коштів у розвиток агропромислового комплексу країни висуває досить високі з точки зору управління вимоги перед вітчизняними підприємцями у галузі сільського господарства, що якісно підвищують рівень ведення бізнесу у порівнянні із тими умовами, що залишились у спадок від командно-адміністративної системи. Однією з таких вимог, на яких наголошує стрімкий