

4. Топіха І.Н. Ринок продукції тваринництва: проблеми залишаються / І.Н. Топіха // Вісник аграрної науки Причорномор'я. – Миколаїв, 2006. – Вип. 2. – С. 16-19.

5. Ярошенко С.П. Резерви підвищення конкурентоспроможності м'ясного підкомплексу України: теоретичні, методологічні, практичні аспекти / С.П. Ярошенко. – Суми: Козацький вал, 1998. – 251 с.

УДК 631.157:338.585:631.11

## **ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ ЛІДЕРСТВА ЗА ВИТРАТАМИ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

*Бабенко А.Г., д.е.н., професор,  
Дніпропетровська державна фінансова академія  
Удовиченко М.О., здобувач, Лубенець Л.А., магістрант  
Полтавська державна аграрна академія*

*Розглядаються теоретико-методологічні питання формування в аграрних підприємствах стратегії лідерства за витратами у сучасних умовах розвитку економіки. Розкрито місце і роль управління витратами у загальній системі управління. Доведено, що стратегія лідерства за витратами спрямована на забезпечення реалізації стратегічних завдань підприємства в умовах динамічного і невизначеного підприємницького середовища, на основі оптимального використання існуючого потенціалу підприємства.*

*Theoretical and methodological issues in the formation of agricultural enterprises cost leadership strategy in the current conditions of economic development. Reveals the place and role of government expenditure in the overall system management. It is proved that the strategy of cost leadership is aimed at supporting the strategic objectives of the enterprise in a dynamic and uncertain business environment, based on the optimal use of existing potential of the enterprise.*

**Постановка проблеми.** В умовах ринкової економіки для підвищення конкурентоспроможності підприємства особливо важливого значення набувають проблеми формування та управління витратами. Будь-яке підприємство повинно функціонувати на основі економічних розрахунків щодо джерел формування майна, його використання, визначення витрат, доходів та прибутку, оцінки привабливості суб'єкта господарювання. Виходячи з цього, господарську діяльність потрібно організовувати так, щоб окупити всі витрати й отримувати прибуток.

У процесі господарювання на підприємстві виникають витрати щодо вартості використаних виробничих запасів, оплати праці працівників, зносу необоротних матеріальних і нематеріальних активів. Сукупні витрати живої та уреченої праці на виробництво продукції становлять витрати господарської діяльності суб'єктів господарювання. У такому абстрактному розумінні витрати виробництва однаково притаманні всім суспільно-економічним формаціям. Діяльність аграрного сектора у сучасних умовах пов'язана з ризиком і невизначеністю та значною мірою відрізняється від інших галузей народного господарства, що й зумовлює особливості управління виробничими витратами.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблему управління в сільському господарстві та зокрема управління витратами, – як основного виду управління діяльністю підприємства, – надається значна увага з боку

науковців і практиків. Їй присвячено значну кількість наукових праць як зарубіжних, так і вітчизняних дослідників, серед них: І. Ансофф, С. Дем'яненко, В. Моссаковський, Б. Мізюк, М. Корецький, А. Дегтяр, О. Дацій, М. Портер, В. Савчук, О. Світовий та інші. Шляхи вирішення питань підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва та вдосконалення економічного механізму формування виробничих витрат висвітлені в наукових працях В. Амбросова, М. Дем'яненка, В. Зіновчука, І. Кириленка, М. Маліка, Л. Мельника, В. Месель-Веселяка, П. Саблука та інших учених.

Не дивлячись на значну кількість наукових праць, присвячених проблемам управління витратами та їх практичну цінність, концептуальні засади і методичні принципи, теоретичні аспекти комплексної системи управління витратами потребують свого подальшого вивчення. Серед науковців до цього часу не виробилося єдиного підходу стосовно визначення основних напрямів процесу формування стратегії лідерства за витратами на підприємствах, особливо у сільському господарстві.

**Постановка завдання.** Зважаючи на те, яку роль відіграють витрати у розвитку підприємства і в забезпеченні інтересів його власників, вочевидь постає потреба формування ефективної стратегії лідерства за витратами, що є процесом розроблення і прийняття управлінських рішень за всіма аспектами їхнього формування й розподілу на підприємстві.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Виробництво може розвиватися не тільки за рахунок зростання витрат, а й за підвищення ефективності їх використання. Саме тому проблема побудови ефективної системи управління витратами суб'єктів господарювання, в контексті загальної стратегії підприємства, яка сприяла б максимізації темпів приросту прибутку та мінімізації витрат, є нині особливо актуальною.

Конкурентний підхід, який ґрунтується на низьких повних витратах виробництва, є найбільш доцільним тоді, коли на аграрному ринку багато покупців, чутливих до ціни. Основне завдання цієї стратегії полягає в створенні стійкої переваги у витратах над конкурентами, що пропонують низькі ціни. Завдяки конкурентній перевазі у витратах, її потім використовують як основу для боротьби з конкурентами шляхом завоювання частки ринку по цінах конкурентів або отримання додаткового прибутку від продажу продукції. Перевага у витратах приносить дохід доти, доки конкуренти не почнуть агресивні спроби знизити ціни і збільшити за рахунок цього свій обсяг продажів. Успішно діючим аграрним підприємствам – лідерам по витратах у галузі рослинництва виключно легко вдається знаходити шлях зниження витрат у своєму бізнесі. Досягнення лідерства у витратах звичайно означає низькі витрати виробництва щодо конкурентів, зафіксовані в діловій стратегії підприємства. Однак при застосуванні цієї стратегії важливо не піддатися ризику створення занадто дешевого товару, що може викликати недовіру покупця.

Ми вважаємо, що аграрним підприємствам, доцільно впроваджувати стратегію лідерства за витратами. Стратегія лідерства за витратами є ефективним конкурентним підходом у тому випадку, якщо на аграрному ринку бі-

льша частина покупців чутлива до ціни. Лідерство за витратами – це низькі витрати виробництва щодо конкурентів. Основним механізмом визначення витрат аграрної фірми є ланцюжок цінностей. Загальні фірми визначаються станом витрат у кожній її ланці загальних витрат ланцюжка цінностей (системі ланцюжка цінностей). Фірма може досягти переваг за витратами за рахунок перегляду своїх ланцюжків цінностей, якщо сконцентрує зусилля в галузі рослинництва на скороченні непродуктивних витрат, вишукуванні шляхів перетворення різних технологічних і організаційних процесів і створенні основ для більш економічної роботи.

Для досягнення переваги по витратах загальні витрати виробництва аграрної фірми по всьому ланцюжку цінностей повинні бути менші за сукупні витрати конкурентів. Основні шляхи, по яких аграрні підприємства можуть досягти переваги у витратах, створюються за рахунок перегляду своїх ланцюжків цінностей, а саме:

- скорочення непотрібних виробничих кроків та непотрібних дій у виробничому процесі галузі рослинництва (вчасне збирання врожаю, використання тільки дієвих фунгіцидів та гербіцидів, пристосування технологій до кліматичних умов і ін.);

- використання більш простих, менш капіталомістких та більш раціональних технологій;

- пошук шляхів для усунення використання дорогого посадкового матеріалу та насіння;

- використання продажів кінцевому споживачу і маркетингових підходів, що скорочують часто невиправдані, великі витрати і прибутки оптових і роздрібних торговців (витрати і прибутки оптово-роздрібною ланкою в ланцюжку цінностей складають часто 50% від кінцевої ціни, що платить покупець);

- досягнення більш економічного рівня вертикальної інтеграції „вперед та назад” у порівнянні з конкурентами;

- впровадження в життя підходу „щось для кожного” і фокусування на обмеженому наборі продукції з метою задоволення спеціальних, але важливих вимог покупця й усунення непотрібних дій та витрат, пов'язаних з великою кількістю модифікацій продукції;

- використання оптимальної кількості працівників як управлінської так і виробничої сфери галузі рослинництва;

- оптимізація посівних площ сільськогосподарських культур.

Виробники з низькими витратами звичайно досягають переваг за рахунок постійної економії у всіх ланках ланцюжка цінностей. Усі шляхи використовуються, і жодна сфера не залишається без уваги в аграрному підприємстві.

Звичайно виробники з низькими витратами мають корпоративну культуру, орієнтовану на економію, характеризується нетерпимістю до витрат, активним дотриманням бюджетних вимог, широкою участю персоналу в контролюванні рівня витрат і відсутності привілеїв у роботі виконавців. Хоча аграрні підприємства, що працюють з низькими витратами, є чемпіонами з ощадливості, вони зазвичай агресивні в пошуку засобів на проекти, які обіцяють подальше зниження витрат.

Лідерами за витратами стають ті аграрні підприємства, що постійно використовують усі шляхи, спрямовані на економію в усіх ланцюжках цінностей. Низькі витрати дозволяють фірмі не тільки встановлювати низькі ціни, одержуючи більш високий прибуток, ніж конкуренти, але і створювати бар'єри для захисту своїх позицій від дії п'яти конкурентних сил.

Зустрічаючи виклик конкурентів, аграрні підприємства з низькими витратами знаходяться в кращій позиції для наступальної конкуренції за рахунок ціни, для захисту від цінової війни і використанні більш низьких цін для збільшення обсягу продажу чи відвоювання частки ринку в конкурента. Ця перевага також приносить прибуток вищих середніх по галузі (за рахунок більш високої норми прибутку чи більшого обсягу продажів). Низькі витрати – гарний захист на ринках, де сильна цінова конкуренція.

Протистоячи силі покупців, компанія з низькими витратами частково зберігає рівень прибутку, тому що сильні покупці рідко здатні знизити ціну до ризику виживання найбільш ефективного по витратах продавця.

Розглядаючи важелі впливу постачальників, варто помітити, що компанія з низькими витратами краще конкурентів захищена від диктату постачальників, якщо основою її конкурентної переваги по витратах є більш досконаліша внутрішня організація. (Організації з низькими витратами, чия перевага виходить з можливості покупки компонентів за кращими цінами від зовнішніх постачальників, можуть бути уразливі перед діями сильних постачальників).

З позиції потенційних учасників ринку лідер по витратах може знизити ціну, щоб зробити більш важким завоювання клієнтів для новачків. Цінова сила лідера по витратах є серйозним бар'єром для входження в галузь. У конкуренції лідер по витратах має гарні позиції, тому що використання низьких цін – гарний захист проти компаній, що намагаються впровадити на ринок аналогічні продукти та послуги.

Низькі витрати дозволяють аграрним фірмам не тільки встановлювати низькі ціни і створювати бар'єри для захисту своїх позицій, але і діставати прибуток. Рано чи пізно цінова конкуренція стане основною силою на ринку, менш успішні фірми будуть задавлені більш сильними.

Конкурентну стратегію лідерства у витратах в аграрних підприємствах доцільно застосовувати в наступних випадках:

1. Цінова конкуренція серед аграрних фірм особливо сильна.
2. Вироблений у галузі продукт стандартний, характеристики товару відповідають вимогам усього кола споживачів (такі умови дозволяють покупцям приймати рішення про покупку, виходячи лише із найкращих цін).
3. Існує кілька способів диференціації продукції рослинництва і тваринництва з метою залучити покупця, однак розходження в ціні для покупців істотні.
4. Більшість покупців використовують продукцію сільського господарства однаковою мірою, задовольняючись загальними вимогами по використанню. Стандартизований продукт повністю задовольняє нестатки покупців. У цьому випадку саме ціна, а не особливості чи якість товару, є домінуючим чинником, що визначає споживацькі переваги.

5. Витрати покупців на переключення одного товару на інший досить низькі, що дає їм визначену волю вибору в пошуку товарів з більш низькою ціною. Існує велика кількість покупців, що мають серйозну причину для зниження ціни. Конкурентний підхід забезпечення низьких витрат має свою зворотню сторону. Лідерство за витратами стосовно конкурентів є серйозною конкурентною перевагою. Але при цьому необхідно врахувати можливі ризики даної стратегії.

6. У випадку, якщо конкуренти почнуть використовувати нову технологію, що відкриє їм шлях до зниження витрат, то фірма-лідер може втратити свою перевагу, не одержавши віддачі від попередніх інвестицій в галузі.

Конкуренти можуть скопіювати навички лідера за витратами, що може різко скоротити тривалість життя завойованої переваги. Працюючи над проблемою зниження витрат, підприємство може не помітити інші можливості, використання яких дозволило б їй вийти в лідери. Зміна смаків і переваг покупців також може позбавити підприємство придбаних переваг.

Орієнтація тільки на низькі витрати містить в собі небезпеку того, що покупець може змінити свої переваги і зажадати продукцію поліпшеної якості, з новими характеристиками, більш швидке обслуговування тощо.

**Висновки.** Перераховані можливі негативні наслідки стратегії лідерства за витратами дозволяють помітити, що значні інвестиції в зниження витрат галузі можуть зробити підприємство „заручником” використовуваної технології і реалізованої стратегії, тим самим зробивши її уразливою перед новими технологіями і новими споживчими інтересами. Тому, розробляючи і реалізуючи стратегію лідерства за витратами, не слід випускати з поля зору і інші напрямки підвищення конкурентоспроможності фірми.

Щоб уникнути рифів і небезпек стратегії лідерства по витратах, керівники підприємств повинні розуміти, що стратегічна мета „низькі витрати” у порівнянні з конкурентами не означає абсолютизації цієї ідеї. Завойовуючи лідерство по витратах, підприємства не повинні залишати без уваги й інші питання, яким покупці надають значення. Більш того, конкурентна стратегія перспективна, якщо цінність конкурентної переваги по витратах досить стабільна в тих ключових моментах, де аграрна фірма досягла переваги по витратах, і конкурентам складно скопіювати її чи наблизитись до неї.

### **Література:**

1. Дем'яненко С.І. Менеджмент виробничих витрат у сільському господарстві / С.І. Дем'яненко. – К.: КНЕУ, 1988. – 268 с.
2. Моссаковський В. Концепція побудови управління витратами у сільськогосподарських підприємствах / В. Моссаковський // Бухгалтерський облік і аудит. – 2009. – № 6. – С. 32-42.
3. Портер М.Е. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів: Пер. з англ. – К.: Основи, 1998. – 392 с.
4. Савчук В.П. Стратегии и технологии управления финансами предприятия / В.П. Савчук // Корпоративный менеджмент. – 2008. – № 5. – С. 23-37.
5. Світовий О.М. Ефективність виробництва та особливості формування виробничих витрат у рослинництві / О.М. Світовий // Вісник Харк. нац. техн. ун-ту сільського господарства: Економічні науки. – Х.: ХНТУСГ, 2007. – Вип. 66. – С. 178-184.