

4. Івахненко С.В. Інформаційні технології в організації бухгалтерського обліку та аудиту: [Навч. посіб.] – [3-тє вид., випр. і доп.]. – К.: Знання, 2006. – 350 с.
5. Коваленко, О. Інформаційна система як складова управління підприємством / О. Коваленко // Вісник КНТЕУ : зб. наук. пр. / Київський нац. торг.-екон. ун-т. – К., 2006. – № 4. – С. 71–77.
6. Лисенко Н. М. Вдосконалення методологічних засад автоматизації обліку суб'єктів господарювання / Н. М. Лисенко // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 8. – С. 150–160.
7. Мних Є. Концепція побудови комп'ютерної інформаційної системи обліку діяльності корпорацій / Є. Мних, О. Брадул // Бухгалтерський облік і аудит. – 2008. – № 4. – С. 41–45.
8. Основи архівно-комп'ютерної форми обліку / [Кропивко М. Ф., Козак М. І., Похіленко В. І., Романова Е. П.] ; за ред. П. Т. Саблука. – К. : ІАЕ УААН, 2004. – 126 с.
9. Прокопенко І. Ф. Комп'ютеризація економічного аналізу (теорія, практика) : навч. пос. / Прокопенко І. Ф., Ганін В. І., Москаленко В. В. – К. : Центр навч. л-ри, 2005. – 340 с.
10. Пушкар М. С. Креативний облік (створення інформації для менеджерів) : моногр. / Пушкар М. С. – Тернопіль : Карт-бланш, 2006. – 334 с.
11. Терещенко Л. О. Інформаційні системи і технології в обліку : навч. пос. / Л. О. Терещенко, І. І. Матвієнко–Губенко. – К. : КНЕУ, 2005. – 187 с.
12. Царьов М. С. Інформаційні системи і технології обліку в АПК : практикум : навч. пос. / Царьов М. С. – К. : КНЕУ, 2005. – 368 с.

Анотація

У статті розглянуто проблеми і перспективи застосування сучасних комп'ютерних технологій в обліку і аналізі, визначено їхні типи, забезпечувальні частини, недоліки і переваги, обґрунтовано необхідність комплексного вирішення питання ефективного управління аграрними підприємствами на основі автоматизації.

Ключові слова: бухгалтерський облік, аналіз, комп'ютерні технології, автоматизація, управління, аграрні підприємства

Аннотация

В статье рассмотрены проблемы и перспективы применения современных компьютерных технологий в учете и анализе, определены их типы, обеспечивательные части, недостатки и преимущества, обоснована необходимость комплексного решения вопроса эффективного управления аграрными предприятиями на основе автоматизации.

Ключевые слова: бухгалтерский учет, анализ, компьютерные технологии, автоматизация, управление, аграрные предприятия

Annotation

The article discusses problems and prospects of modern computer technology in accounting and analysis, determined their types, investment of, disadvantages and advantages, the necessity of solving the complex issues of effective management of agrarian enterprises on the basis of automation.

Key words: accounting, analysis, computer technology, automation, management, agrarian enterprises

УДК 338.2

Костецька Н.І.,
к.е.н., доцент кафедри економіки підприємств і корпорацій
Тернопільський національний економічний університет

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗНИЖЕННЯ ВИТРАТ ХЛІБОПЕКАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ З ВИКОРИСТАННЯМ КЛЮЧОВИХ КОМПЕТЕНЦІЙ

Постановка проблеми. Сучасні економічні відносини характеризуються посиленням конкуренції, що зумовлює необхідність формування конкурентних стратегій для виживання і розвитку вітчизняних підприємств. Визначаючи стратегічні напрями діяльності та розробляючи конкурентну стратегію, підприємство не завжди має можливість впливати або ефективно управляти усіма процесами, які відбуваються в середовищі його функціонування. Проте аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища дає змогу виявити сучасні тенденції та слугує інформаційним підґрунтям для прийняття адекватних стратегічних рішень. Важливим етапом формування стратегії зниження витрат є визначення та постановка завдань, спрямованих на зниження витрат на основі результатів

стратегічного аналізу діяльності хлібопекарських підприємств. Завдання стратегії полягають у виборі технології з мінімальними витратами, мінімізації вартості одиниці продукції та раціоналізації використання ресурсів [2]. Однак для досягнення цих завдань необхідна система забезпечення стратегії зниження витрат, яка б враховувала виробничо-господарські умови підприємств і потреби споживачів на основі вартісного ланцюга виробництва хлібобулочної продукції та ключових компетенцій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічним аспектам формування конкурентних стратегій і підвищення конкурентоспроможності підприємств присвятили праці вітчизняні та зарубіжні вчені Б. Бенсуссан, В. Говиндараджан, Д. Кэмпбел, А. П. Міщенко, М. Портер, К. К. Прахалад, Дж. Стоунхаус, К. Фляйшер, Г. Хамел, Б. Хьюстон, Дж. Шанк. Дослідження викладених у літературі концепцій дало змогу виявити відсутність єдиного підходу щодо забезпечення конкурентних переваг підприємств у стратегічній перспективі.

Так, відомий вчений у галузі стратегічного управління М. Портер для забезпечення конкурентних переваг підприємства пропонує використовувати вартісний ланцюжок – систему взаємозалежних видів діяльності, між якими існують взаємозв'язки [5, с. 60]. Г. Хамел і К. К. Прахалад запропонували новаторську концепцію бізнесу, порівняно з розробленою М. Портером, яка ґрунтується на ключових компетенціях підприємства [6].

Деякі вчені вважають, що підхід, який базується на ключових компетенціях, несумісний з конкурентним позиціонуванням і конкурентними стратегіями, які запропонував М. Портер. Інші науковці притримуються думки, що ці два підходи не суперечать, а доповнюють один одного. Існуючі між ними взаємозв'язки найкраще представити за допомогою вартісного ланцюга підприємства [3, с. 139]. Зважаючи на це, доцільно дослідити можливість поєднання концепції вартісного ланцюга з ключовими компетенціями та використання їх у процесі розробки стратегії зниження витрат.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування доцільності виявлення і розвитку ключових компетенцій підприємства на основі вартісного ланцюга при формуванні стратегії зниження витрат хлібопекарських підприємств в умовах конкуренції.

Виклад основного матеріалу дослідження. Виробнича діяльність будь-якого підприємства є частиною загальної системи, в якій функціонує велика кількість учасників. Тому розрізняють загальний вартісний ланцюг та ланцюжок формування вартості всередині підприємства [4; 5; 7; 8], стратегічний аналіз яких дає змогу оцінити вплив основних і допоміжних видів діяльності на процес виробництва та виявити ті, які потенційно мають конкурентні переваги. Вартісний ланцюг підприємства в системі загального ланцюга з виробництва продукції враховує зв'язки з постачальниками сировини та замовниками продукції, а також зв'язки між вартісними ланцюжками сегментів підприємства й у межах кожного сегменту. Згідно з теорією М. Портера, вартісний ланцюг підприємства є набором видів діяльності, що починається із забезпечення сировиною, продовжується у процесі виробництва продукції та просування її на ринку до кінцевого споживача. Виділення окремих операцій, стратегічно пов'язаних дій та напрямів діяльності підприємства дає змогу краще зрозуміти структуру витрат і визначити їхні основні складові в процесі формування стратегії зниження витрат.

Г. Хамел і К. К. Прахалад стверджують: “У довгостроковій перспективі конкурентоспроможність базується на здатності створювати з більш низькими витратами та швидше, ніж конкуренти, ключові компетенції, на основі яких створюються небачені раніше продукти. Джерела конкурентних переваг слід шукати у здатності керівництва компанії консолідувати технології та виробничі навички загальнокорпоративного значення в компетенції, які наділяють окремі бізнес-одиниці потенціалом швидкої адаптації до мінливих можливостей бізнесу” [6, с. 23].

Тому саме побудова вартісного ланцюга підприємства дає змогу оцінити рівень витрат усіх видів його діяльності й проаналізувати ці витрати з метою виявлення та розвитку ключових компетенцій.

Компетенціями будь-якого підприємства є навички, знання, технології та зв'язки, притаманні підприємствам-конкурентам на ринку однієї галузі. Проте ключовою компетенцією є те, що підприємство вміє робити краще від інших у галузі, важко або дорого придбати чи скопіювати, є стійким у часі, не залежить від конкретних працівників і товарів, сприймається клієнтами, дає змогу отримати додатковий прибуток.

Ключові компетенції дозволяють реалізувати принцип проактивної поведінки підприємства, згідно з яким останнє не тільки пристосовується до умов, які виникають у ринковому середовищі, а намагається створювати нові можливості для власного розвитку шляхом активного впливу на своє оточення [1].

Вважаємо, ключові компетенції є частиною моделі досягнення успіху при формуванні стратегії зниження витрат і доцільно їх виявляти, розвивати та використовувати в практичній діяльності вітчизняних хлібопекарських підприємств. Тому погоджуємося із тими вченими, які стверджують, що для формування ефективних конкурентних стратегій доцільно поєднувати компетенційний підхід і концепцію вартісного ланцюга створення цінності для споживачів.

Використання вартісних ланцюгів дає змогу виявити потенційні джерела економічних переваг за допомогою поєднання основних внутрішніх можливостей підприємства із зовнішнім конкурентним

середовищем для оптимального розподілу ресурсів. Досягнути зниження витрат з виробництва хлібобулочних виробів можна в результаті перегляду та удосконалення вартісного ланцюга за рахунок таких заходів:

- спростити процедуру розробки продукції, зокрема внести конструктивні зміни у рецептуру і технологію виробництва хлібобулочних виробів для того, щоб використовувати якомога дешевші ресурси та сировину;
- відмовитись від непотрібних характеристик і функцій товару, зосередитись на обмеженому переліку вимог споживачів до продукції;
- оптимізувати технологічні процеси, визначивши можливості досягнення економії за рахунок поліпшення технологічних процесів і організації праці, витрачаючи менше сировини на одиницю продукції;
- впровадити ресурсозберігаючі, тобто менш трудомісткі та енергомісткі технології, що дають змогу економити на кількості й, відповідно, вартості використовуваних ресурсів і сировини;
- скоротити витрати на оплату праці за рахунок підвищення продуктивності праці та скорочення чисельності працюючих;
- визначити доцільність володіння виробничими потужностями, тобто краще купити і бути власником (приміщення, устаткування тощо) чи орендувати;
- скоротити витрати оптово-роздрібної ланки в результаті домовленості про більш вигідні умови з постачальниками та іншими партнерами, а якщо немає такої можливості, шукати нових, які можуть запропонувати більш вигідні умови для підприємства: скоротити витрати на сировину і матеріали в результаті перегляду на свою користь умов договорів з існуючими постачальниками або знайти нових; налагодити прямі зв'язки з постачальниками або скоротити кількість посередників; укласти угоди з тими постачальниками, які пропонують більш вигідні умови;
- розміщувати виробничі потужності ближче до споживачів;
- удосконалювати вертикальну інтеграцію, тобто розвивати взаємовідносини з постачальниками для контролю та, якщо є можливість, зниження вартості отримуваних ресурсів; сприяти постачальникам у зниженні їхніх витрат, зокрема великі виробники хлібобулочної продукції можуть співпрацювати з місцевими сільськогосподарськими підприємствами, сприяючи зниженню їхніх витрат і забезпечуючи себе низькими цінами на зерно та, відповідно, на борошно;
- удосконалювати горизонтальну інтеграцію шляхом здійснення спільної закупівлі сировини разом з іншими покупцями в одного постачальника, два хлібопекарських підприємства (міні-пекарні) можуть купувати великі обсяги сировини й отримувати за це додаткову знижку;
- не витрачати на здійснення виробничо-господарської діяльності більше, ніж необхідно у даний час;
- встановити більш жорсткий контроль за витратами, оскільки облік усіх витрат підприємства сприяє їх виявленню та зниженню.

На основі вартісного ланцюга і виявлених можливостей щодо зниження витрат можна формувати й розвивати ключові компетенції в сфері матеріально-технічного постачання, виробництва, збуту продукції та іншій допоміжній діяльності підприємств. Компетенції, які хлібопекарські підприємства можуть розвивати й перетворювати у ключові компетенції основної та допоміжної діяльності вартісного ланцюга в процесі формування стратегії зниження витрат представлено на рис. 1.

Визначення і розвиток ключових компетенцій хлібопекарських підприємств передбачає врахування знань та умінь працівників підприємства, необхідність постійного удосконалення й оновлення технологічних процесів і продукції, забезпечення унікальності та захисту притаманних підприємству ключових компетенцій, наявність позитивного ставлення споживачів до іміджу підприємства і його продукції.

Ключові компетенції є результатом колективного навчання, координації виробничих навичок, інтеграції різних технологій і доставки цінності продукції споживачам. Щоб зрозуміти переваги конкурентів, які залежать від цінових і споживчих властивостей продукції, необхідно вивчати не тільки кінцеві продукти, а й ключові компетенції, за допомогою яких їх створюють. Ієрархію ключових компетенцій, продуктів і кінцевих продуктів хлібопекарського підприємства подано на рис. 2.

Ключові компетенції є не лише засобом створення кінцевих продуктів, а й забезпечення конкурентоспроможності хлібопекарського підприємства у процесі формуванні стратегії зниження витрат. Тому при формуванні цієї стратегії підприємства доцільно виявляти, розвивати та підсилювати внутрішні та зовнішні компетенції.

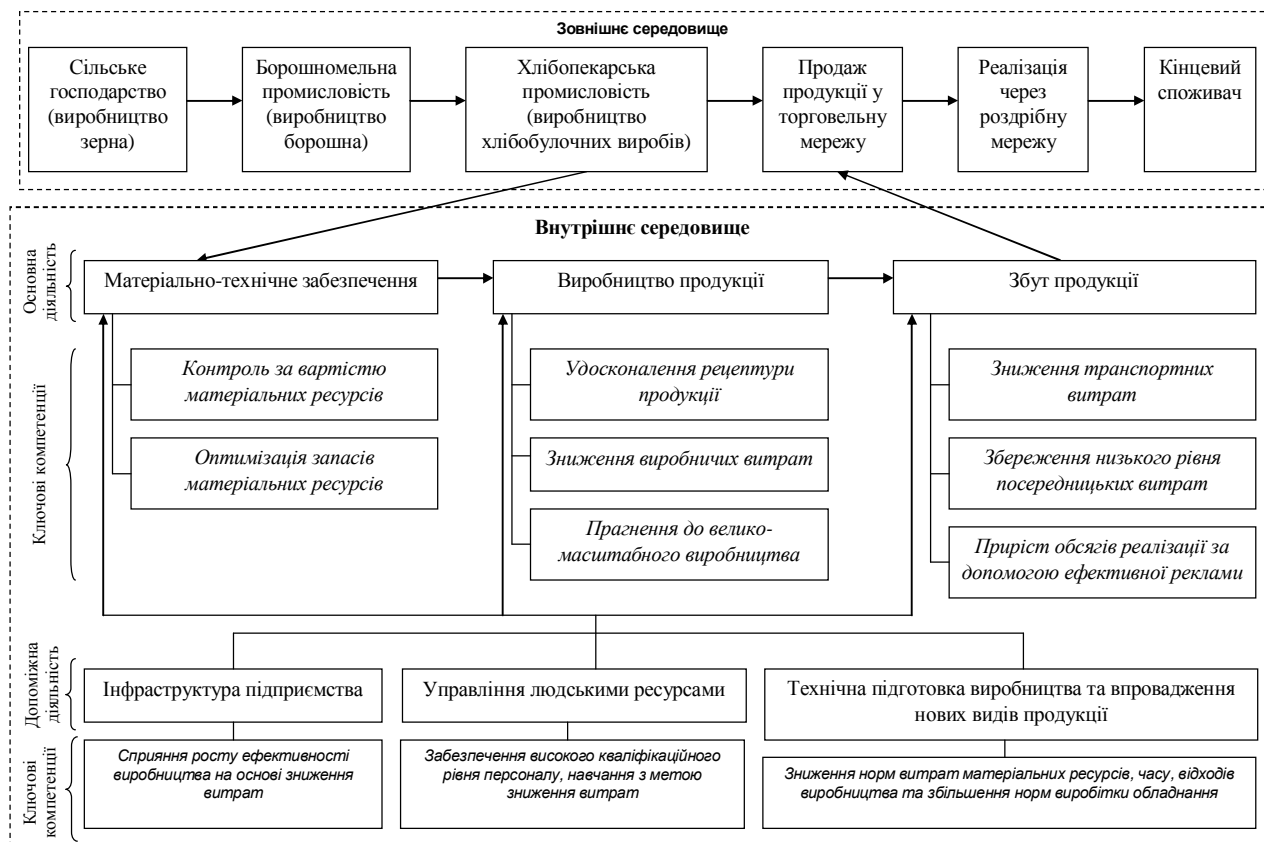


Рис. 1. Ключові компетенції хлібопекарського підприємства у вартісному ланцюзі виробництва хлібопекарської продукції

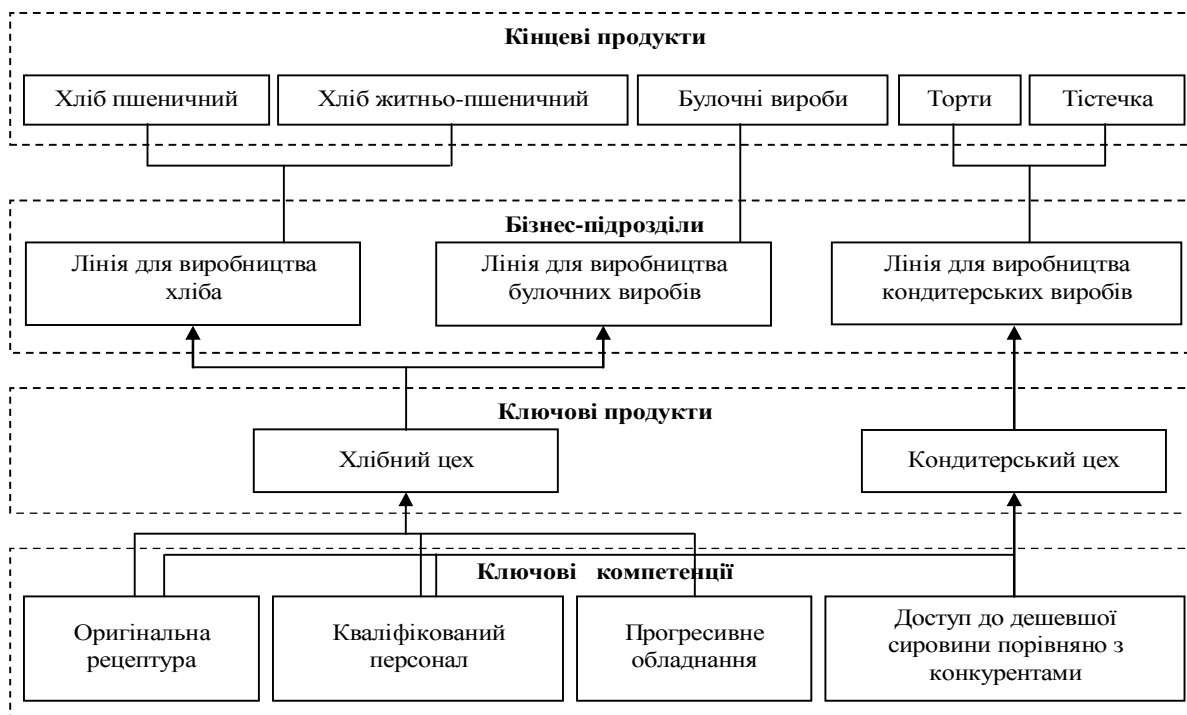


Рис. 2. Ключові компетенції хлібопекарського підприємства

До внутрішніх компетенцій хлібопекарського підприємства відносять здатність створювати конкурентоспроможну продукцію з використанням оригінальної рецептури і технології випікання хліба,

наявність кваліфікованого персоналу, який непросто знайти на ринку праці та підготовка якого потребує певного часу, мотивація персоналу, ефективне управління якістю і збутом, маркетинг, планування та бюджетування.

Зовнішніми компетенціями можуть бути зв'язки з постачальниками, споживачами, органами державного управління, фінансовими інститутами та інвесторами.

Запропонований підхід для дослідження взаємозв'язку компетенцій підприємства з вартісним ланцюгом створення цінності дає змогу виявити набір ключових компетенцій, які сприятимуть реалізації завдань стратегії зниження витрат вітчизняних хлібопекарських підприємств.

Висновки з проведеного дослідження. Формування стратегії зниження витрат на основі використання ключових компетенцій дозволяє підвищити ефективність діяльності хлібопекарських підприємств у сучасних умовах. Використання вартісного ланцюга дає змогу краще зрозуміти структуру витрат і виявити ті види діяльності, які мають потенційні можливості розвитку ключових компетенцій для створення споживчої цінності з нижчими витратами, ніж у конкурентів, та підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Бібліографічний список

1. Верба В. А. Проблеми ідентифікації компетенцій підприємства / В. А. Верба, О. М. Гребешкова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/strategy/str100.html>.
2. Костецька Н. І. Методичні аспекти формування стратегії зниження витрат підприємства / Костецька Н. І. // Економіка: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць. – Випуск 263: В 9 т. – Т. 2. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2010. – С. 443–450.
3. Кэмпбел Д. Стратегический менеджмент : учебник / Кэмпбел Д., Стоунхаус Дж., Хьюстон Б. ; пер. с англ. Н. И. Алмазовой. – М. : ООО "Издательство Проспект", 2003. – 336 с.
4. Міщенко А. П. Стратегічне управління : навч. посіб. / А. П. Міщенко. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 336 с.
5. Портер М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран / Майкл Портер ; [пер. с англ. под ред. В. Д. Щетина]. – М. : Международные отношения, 1993. – 896 с.
6. Прахалад К. К. Ключевая компетенция корпорации / К. К. Прахалад, Г. Хамел ; пер. с англ. В. С. Каткало // Вестник СПбГУ. Сер. 8. – 2003. – Вып. 3 (№ 24). – С. 18–45.
7. Фляйшер К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / К. Фляйшер, Б. Бенсуссан ; пер. с англ. Д. П. Коньковой ; под общ. ред. И. М. Степанова, Ю. А. Ковальчук. – М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. – 541 с.
8. Шанк Дж. Стратегическое управление затратами. Новые методы увеличения конкурентоспособности / Дж. Шанк, В. Говиндараджан ; пер. с англ. – СПб. : ЗАО "Бизнес Микро", 1999. – 288 с.

Анотація

У статті обґрунтовано необхідність використання ключових компетенцій підприємства у процесі формування стратегії зниження витрат. Визначено можливості їх виявлення на основі вартісного ланцюга виробництва хлібобулочних виробів для підвищення конкурентоспроможності хлібопекарських підприємств.

Ключові слова: *ключові компетенції, вартісний ланцюг, стратегія, витрати, стратегія зниження витрат, хлібопекарські підприємства.*

Аннотация

В статье обоснованно необходимость использования ключевых компетенций предприятия в процессе формирования стратегии снижения издержек. Определены возможности их выявления на основании стоимостной цепи производства хлебобулочных изделий для повышения конкурентоспособности хлебопекарных предприятий.

Ключевые слова: *ключевые компетенции, стоимостная цепь, стратегия, издержки, стратегия снижения издержек, хлебопекарные предприятия.*

Annotation

The necessity of forming of strategy of the cost cutting with the use of enterprise core competences is outlined in the article. Determine the possibility of their detection on the basis of value chain for creation of the finished goods and increase of competitiveness of baking enterprises.

Key words: *core competences, value chain, strategy, costs, strategy of the cost cutting, bakery.*