

На наш погляд, розробка програми має розпочинатись з формулювання стратегічних цілей і завдань. Необхідно виділити саме стратегічний аспект розвитку малого підприємництва, як одне із ключових завдань на сьогодні. Метою розробки пропонованої програми має бути забезпечення сприятливих умов для якісного розвитку саме малого виробничого підприємництва.

На рис. 2 подано авторську схему розробки територіально-галузових програм сприяння розвитку малого виробничого підприємництва.



Рис. 2. Схема розробки територіально-галузових програм розвитку малого виробничого підприємництва у харчовій промисловості України

Пропонована схема уточнює і деталізує стадії розробки програми, рекомендовані вище згаданою мето-

УДК 338.512

диною Міністерства економіки України. В числі пріоритетних завдань повинні розглядатись подальше забезпечення нормативного регулювання підприємницької діяльності відповідно до вимог ринкових відносин; подальша розбудова інститутів ринкової інфраструктури; підготовка бізнес-кадрів; допомога у виході на зовнішні ринки. Це означає, що концептуально програма за змістом має бути більшою мірою зорієнтованою на програми 2 рівня.

Виконання програми в повній мірі можливе лише за умови стабільності фінансування її складових. Фінансове забезпечення включає пошук джерел і забезпечення поетапного надходження коштів для виконання програмних заходів. З огляду на існуючу практику органам державної влади та місцевого самоврядування рекомендується виділяти не менше 0,5 % річних доходів відповідних бюджетів для підтримки малого підприємництва. З метою забезпечення діючої, максимально прозорої системи фінансування програми рекомендується передбачені на ці цілі кошти спрямовувати через регіональні фонди підтримки підприємництва.

**Висновки.** Таким чином, державне регулювання розвитку малого підприємництва, що ґрунтується на програмних засадах і враховує вид економічної діяльності малих підприємств та рівень досягнутої ними ефективності, забезпечить системний і обов'язковий розгляд проблем та шляхів їх вирішення, що є гарантією кроку вперед. Світова практика підтверджує ефективність використання такого підходу.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. *Господарський кодекс України* від 16.01.2003 р., № 436 – IV // Відомості Верховної Ради України. — 2003. — № 18—22.
2. *Казанцев А.К.* Менеджмент в предпринимательстве: Учебное пособие / А.К. Казанцев, А.А. Крутинин. — М.: ИНФРА-М, 2003. — 230 с.
3. *Стратегії економічного розвитку в умовах глобалізації: Монографія* / За ред. д-ра екон. наук, проф. Д.Г. Лук'яненка. — К.: КНЕУ, 2001. — 538 с.

Надійшла до редколегії 26. 02. 2009 р.

О.О. Гоменюк

## АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ТА НАПРЯМКІВ СКОРОЧЕННЯ ВИТРАТ

В сучасних умовах гострої фінансової кризи керівникам багатьох компаній необхідно вирішувати питання скорочення витрат. При цьому, скорочення витрат повинно мати обґрунтований характер, інакше компанії можуть втратити свою конкурентоспроможність. У статті проаналізовані підходи та напрямки скорочення витрат, які допомагають досягти необхідного позитивного ефекту від скорочення витрат

**Ключові слова:** скорочення витрат, продуктивні та непродуктивні витрати, заходи скорочення витрат

**Вступ.** У період поточної фінансової кризи, коли ділова активність падає й відповідно змен-

*In the current conditions of severe financial crisis, managers of many companies have to solve cost reduction issues. Cost reduction should have meaningful character, otherwise companies may lose their competitiveness. Approaches and measures of cost reduction which help to achieve its required positive effect are analyzed in the article*

**Keywords:** cost reduction, value-adding and non-value-adding costs, cost reduction measures.

шуються обсяги виробництва і доходи від реалізації продукції, для більшості підприємств скорочення витрат

рат стає питанням виживання. Але підходити до цього процесу потрібно досить обдуманно, для того, щоб у результаті скорочення витрат не постраждали життєво важливі аспекти діяльності компанії.

Для досягнення необхідного позитивного ефекту від скорочення витрат, необхідно проаналізувати витрати, визначити серед них непродуктивні витрати, які слід скорочувати, та розробити та запровадити заходи щодо скорочення цих витрат.

**Постановка завдання.** Мета дослідження — розглянути основні підходи та напрямки скорочення витрат, які дозволяють компаніям проаналізувати витрати і виявити непродуктивні витрати, розробити та запровадити заходи щодо їх скорочення з метою підвищення ефективності діяльності компанії.

**Результати.** Всі витрати принципово можна розділити на два види: продуктивні й непродуктивні. До продуктивних належать витрати, які додають цінність кінцевому продукту в очах споживача, до непродуктивних — витрати, які такої цінності продукту не додають. Грань між першими й другими дуже тонка. Наприклад, до якого виду витрат варто віднести зарплату основних виробничих робітників? На перший погляд — до продуктивних, адже робітником платять за випущену продукцію. Але у випадку, коли виплата здійснена за простій з вини роботодавця, продуктивними відповідної витрати визнати не можна. Більше того, в ситуації, коли робітники працюють не покладаючи рук, але через насиченість ринку продукцію ніхто не купує, витрати також будуть непродуктивними.

Вид витрат визначає загальну стратегію скорочення витрат у період кризи. Так, продуктивні витрати варто скорочувати пропорційно прогнозованому падінню продажів продукції. Наприклад, якщо очікується зниження обсягу продажу продукції на 30 %, то і обсяги виробництва продукції і відповідно обсяги закупівель сировини й комплектуючих необхідно зменшувати приблизно на стільки ж (з урахуванням поточних запасів на складі).

А от від непродуктивних витрат потрібно прагнути позбутися повністю. Причому робити це має сенс незалежно від настання кризи й ступеня її впливу на ситуацію в бізнесі, оскільки втрачати гроші завжди неприємно.

У рамках непродуктивних витрат, у свою чергу, можна виділити кілька груп. Назвемо й коротко охарактеризуємо кожну з них:

**Витрати, викликані надвиробництвом продукції.** Суть проблеми в тому, що виробляється більше продукції, ніж компанія здатна продати. До надвиробництва приводять недоліки планування випуску продукції, неадекватне розуміння потреб клієнтів, накопичений великий рівень півфабрикатів. У результаті витрачається маса ресурсів, часу і т.д. (що в остаточному підсумку приводить до грошових витрат), а віддачі (виручки) немає.

**Витрати, обумовлені дефектами та переробкою.** Дефекти й переробка, тобто не виправимий і виправимий брак, шкідливі з погляду породження непродуктивних витрат по тій же причині — на них витрачаються ресурси, а віддача відсутня (або вона — у випадку виправимого браку — відносно невелика).

**Витрати, пов'язані із зайвим пересуванням і переміщенням матеріалів, деталей, інструмента, обумовлені їхнім нерациональним розташуванням.** Прості приклади: робітник змушений йти за одержанням

потрібного інструмента в підсобне приміщення, замість того щоб простягнути руку й взяти його з стелажа, що знаходиться поруч; заготовки постійно переміщують із одного кінця цеху в інший, а не транспортують їх послідовно на мінімальну відстань між ділянками. Такі пересування та переміщення не додають цінності кінцевому продукту, отже, є просто марними.

**Витрати, обумовлені наявністю зайвих запасів.** Зайві запаси «омертвляють» оборотний капітал, а також вимагають додаткових витрат на зберігання. Причиною їхнього виникнення є недоліки планування потреб, потяг до закупівлі «про запас», наявність «неліквідів». Наприклад, в одній компанії планувалося створити підсобне господарство, для чого був придбаний відповідний інвентар, але проект був заморожений, і чималі запаси лежали на складах компанії протягом тривалого часу.

**Витрати, викликані проведенням зайвої обробки.** Це означає додавання до продукції таких властивостей і якостей, які не вимагаються споживачем і за які він не готовий платити. Скажемо, навіщо продавати позолочені чайники, якщо і у звичайних можна прекрасно скип'ятити воду? Приклад, звичайно, досить умовний, але суть проблеми передає.

**Витрати, пов'язані з очікуванням або з простоями в роботі.** Простої для підприємства — це недоотриманий прибуток. Вони виникають по різних причинах, таких як необов'язковість зовнішніх і внутрішніх постачальників, тривалі переналагодження устаткування, ремонтні роботи на устаткуванні, неякісне планування завантаження виробничих потужностей і т.д. Так, на підприємстві можуть періодично зупиняти виробничу лінію через те, що повністю заповнюються склади готової продукції.

Для усунення або мінімізації кожного з перерахованих видів непродуктивних витрат застосовуються різні методи залежно від причини виникнення витрат. Компанії можуть використовувати наступні способи скорочення непродуктивних витрат:

1. Способи скорочення витрат, викликаних надвиробництвом продукції:
  - проведення дослідження потенційного попиту;
  - поліпшення якості планування виробництва;
  - застосування моделі «визначаючого» виробництва;
  - скорочення часу на налагодження та переналагодження виробничих ліній.
2. Способи скорочення витрат, обумовлених дефектами та переробкою:
  - використання систем «захисту від дурня», що не дозволяють зробити дії, які погіршують якість готової продукції;
  - впровадження систем контролю за здійсненням операцій.
3. Способи скорочення витрат, пов'язаних із зайвим пересуванням і переміщенням матеріалів, деталей, інструмента:
  - оптимізація переміщення матеріалів, деталей, інструмента у виробничих процесах;
  - раціональна організація робочих місць, виробничих ліній, розташування місць зберігання.
4. Способи скорочення витрат, обумовлених наявністю зайвих запасів:
  - оптимізація планування запасів;
  - застосування методики «точно в строк».
5. Способи скорочення витрат, викликаних проведенням зайвої обробки:

зміна споживчих властивостей продукту, технології виробництва й т.п.

6. Способи скорочення витрат, пов'язаних з очікуванням або з простоями в роботі:

вирівнювання завантаження виробничих ліній, синхронізація процесів.

Наступним кроком на шляху до скорочення витрат є розробка та впровадження програми заходів щодо скорочення витрат. Це включає декілька етапів.

#### 1. Збір даних про структуру витрат підприємства.

На цьому етапі збираються дані про поточний і історичний стан витрат компанії (про статті витрат і їх величину). Бажаємо, щоб інформація надходила із джерел не тільки бухгалтерського, але й управлінського обліку, оскільки в останньому вона представлена звичайно в більш аналітичному виді.

#### 2. Аналіз отриманих даних про витрати.

На цьому етапі насамперед досліджуються зміни витрат у часі, вивчається сезонність змін, а також вплив різних зовнішніх і внутрішніх факторів на величину витрат. Також витрати ранжуються по величині.

Крім того, визначається ступінь керованості витрат. Під керованими розуміють витрати, на величину яких компанія може до деякої міри впливати (при заданій програмі виробництва). Так, вона навряд чи зможе вплинути на величину витрат на сировину, вироблену обмеженим колом постачальників. А от витратами на персонал управляти можливо. Зрозуміло, некеровані витрати розглядати надалі на предмет їхнього скорочення немає сенсу.

#### 3. Визначення перспективних напрямків скорочення витрат.

Перспективними напрямками скорочення витрат є статті, найбільші за абсолютним значенням і в той же час керовані.

Необхідно проаналізувати, як зменшення величини витрат відіб'ється на загальних результатах діяльності компанії. Приміром, істотне зменшення видатків на персонал без зміни технології роботи викличе невдоволення працівників і здатне «вимити» найбільш ефективні кадри з компанії. А без кваліфікованого персоналу компанія просто не зможе працювати.

#### 4. Вироблення заходів та програми скорочення витрат.

Після того як визначені найбільш перспективні напрямки скорочення витрат, необхідно вивчити, як протікають бізнес-процеси і як формуються витрати по кожному напрямку. На основі зібраної інформації, співробітники компанії разом з консультантами можуть запропонувати кілька альтернативних шляхів скорочення витрат.

Пропоновані заходи щодо скорочення витрат розподіляються по вартості їх реалізації по трьох групах: безвитратні, маловитратні й високовитратні.

Заходи оцінюються також з погляду передбачуваного економічного ефекту від їх реалізації. Для цього найбільш перспективні заходи оцінюються приблизно по тій же методиці, що і будь-який інвестиційний проект. При цьому, сума економії на витратах у плановому періоді порівнюється з сумою витрат на реалізацію проекту, і визначаються показники ефективності запропонованих заходів щодо скорочення витрат.

Зі сформованого переліку заходів вибираються ті, які принесуть найбільший економічний ефект, і з таких заходів формується програма скорочення витрат.

#### 5. Впровадження програми скорочення витрат.

Після підготовки, програма скорочення витрат розглядається та приймається вищим керівництвом компанії. Реалізація програми потребує принциповості та наполегливості у впровадженні змін з боку керівництва. Скорочення витрат — міра непопулярна, тому варто донести до персоналу, що ціна питання — існування самого підприємства. Від правильної мотивації людей істотно залежать результати впровадження програми скорочення витрат.

**Висновки.** Успішна реалізація програми скорочення витрат і створення механізму регулярної оптимізації витрат дозволяють компаніям вижити в умовах кризи та одержати конкурентні переваги для розвитку в більш стабільній ситуації.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Роберт Каплан, Робин Купер. Функціонально-стоимостной анализ: практическое применение. — 2007, Williams, Москва, 352с.

2. Ковалев А.П., Рыжова В. В. Основы стоимостного анализа. — 2007, Финансы и статистика, Москва, 208с.

3. Маслова И.А., Головина Т.А., Попова Л.В. Современный управленческий анализ. Теория и практика контроллинга. Учебное пособие. — 2006, ДиС, Москва, 340с.

4. Трубочкина М.И. Управление затратами предприятия: Учебное пособие. — 2009, Высшая школа, 380с.

Надійшла до редколегії 20.02.2009 р.