



УДК 338

*И.В. Поповиченко,  
кандидат технических наук,  
Приднепровская государственная академия строительства и архитектуры*

## УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ЗАТРАТ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ КОМПЛЕКСНОГО ПРИМЕНЕНИЯ ИНСТРУМЕНТАРИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО, ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА И ЛОГИСТИКИ

*В статье рассматривается проблема управления затратами, влияющими на величину операционной прибыли предприятия. Анализируются производственные, административные, сбытовые, другие операционные (логистические) затраты и пути их оптимизации. Управление данными видами затрат предлагается осуществлять на основе комплексного использования методов и инструментов стратегического менеджмента, проектного менеджмента и логистики. В качестве основы такого комплексного подхода рассматриваются бизнес-процессы предприятия, их качественные и количественные параметры.*

***Ключевые слова:** затраты, операционная прибыль, экономическая нестабильность, стратегический менеджмент, проект, логистика, бизнес-процессы.*

**I. Введение.** Практически любая производственно-хозяйственная или коммерческо-посредническая организация достаточно часто сталкивается с ситуацией, когда объемы производства и продаж увеличиваются, увеличивается валовая прибыль, а чистая прибыль не растет, и даже уменьшается. Это происходит потому, что возникают большие затраты в процессе обращения ресурсов по цепочке «закупки - производство - сбыт и распределение готовой продукции» [1,2]. Собственно эти затраты не входят в себестоимость реализованной продукции как таковую (строка 040 формы №2 «Отчет о финансовых результатах»)[3]. По форме №2 это административные затраты, затраты на сбыт, другие операционные затраты (транспортно-заготовительные, складские и другие накладные расходы, то есть логистические затраты, связанные с организацией материальных и информационных потоков на предприятии). Конечно же, деятельность любого предприятия включает три составляющие, каждая из которых оказывает влияние на чистую прибыль как конечный экономический результат – это операционная, инвестиционная и финансовая деятельность [3]. Поскольку операционная деятельность является основной деятельностью предприятия и направлена в конечном итоге на реализацию продукции и услуг, в данной статье рассмотрим эффективность и влияние на чистую прибыль именно операционной деятельности предприятия.

Актуальность исследования состоит в том, что в условиях экономического спада и объективного снижения объема потребления, резервом увеличения прибыли является, в первую очередь, рационализация и снижение затрат (в рамках нашего исследования производственных, логистических и других накладных), а не увеличение объемов продаж. Также актуальность управления затратами не снижается и в условиях устойчивой рыночной экономики, ориентированной на рост, так как известно, что имеющиеся ресурсы всегда ограничены в отличие от потребностей.

**II. Постановка задачи.** Таким образом, целью исследования, которому посвящена данная статья, является анализ формирования затрат, влияющих на величину прибыли предприятия от операционной деятельности и обоснование путей снижения (оптимизации) данных затрат. Методы исследования – анализ финансовой отчетности конкретных предприятий, анализ специализированных научно-практических периодических изданий по экономике предприятия, менеджменту, логистике, управлению проектами, анализ монографий и учебных пособий по рассматриваемой тематике.

**III. Результаты.** Рабочей гипотезой исследования является следующее утверждение: если рационализировать (оптимизировать) затраты (производственные, логистические, затраты на продвижение и сбыт, административные) то прибыль, или финансовые результаты от операционной деятельности (стр.100 формы №2) увеличатся, несмотря на возрастание переменных затрат и НДС пропорционально объему продаж (доходу, выручке). Напомним взаимосвязь исследуемых показателей:

$$\text{Выручка} - \text{НДС и другие отчисления} - \text{Себестоимость реализованной продукции} = \text{Валовая прибыль} \quad (1)$$

**Валовая прибыль – Административные затраты – Затраты на сбыт - Другие операционные затраты = Прибыль от операционной деятельности** (2)

Главная задача всех экономических исследований – поиск возможностей оптимального преобразования затрат в результаты. То есть, либо получения наибольших результатов при заданных затратах, либо получения заданных результатов при наименьших затратах [4].

Рассмотрим различные статьи затрат, влияющие на формирование операционной прибыли и пути их снижения.

Производственные затраты:

1. Материальные.

Пути снижения:

А. Поиск наиболее выгодных постоянных, надежных поставщиков, дающих скидки.

Б. Вертикальная регрессивная интеграция (контроль или закупка основных поставщиков) или аутсорсинг – если выгоднее закупать на стороне материалы и комплектующие, чем самостоятельно их производить.

В. Перейти по возможности на другие, более дешевые материалы, с минимальным ущербом качеству (материалы-заменители). Например, дом можно построить из кирпича, пенобетона, монолитного бетона, сборного железобетона, ячеистого бетона и т.д., но при этом нужно учесть стоимость соответствующей технологии и организации строительного производства.

2. Трудовые затраты.

Пути снижения:

А. Оптимизация штата и аппарата управления – возможно переход к матричной или проектной организационной структуре с системой материального поощрения и взысканий за соблюдение/несоблюдение сроков выполнения заказа / проекта.

Б. Переход к сдельной (контрактной) форме оплаты труда производственно-промышленного и торгового персонала.

В. Зарплата административно-управленческого персонала (АУП) - тоже сдельная (контрактная), зависит от соблюдения сроков, бюджета и качества выполнения проекта (заказа) – это будет мера эффективности управления, т.е. – управление по результатам. Подробно подход к измерению результатов в привязке к реализуемой стратегии изложен в описании системы сбалансированных показателей (ССП) или Balanced Score Cards (BSC) [5]. Зарплата АУП – одна из статей административных затрат, а именно - расходы на служебные командировки и содержание аппарата управления предприятия и другого общехозяйственного персонала.

3. Амортизация (выбрать и обосновать 1 из 4-х методов начисления амортизации).

Логистические (другие операционные - транспортно-заготовительные, складские и другие накладные) затраты:

1. Для оптимизации транспортно-заготовительных затрат необходимо выбрать наиболее выгодные виды транспорта с точки зрения грузовой стоимости единицы веса, то есть увязать объемы, маршруты и способ перевозки грузов, как на стадии закупки сырья, так и на стадии распределения готовой продукции. Рассчитать целесообразность привлечения внешнего перевозчика, предварительно изучив предложение на этом рынке. Выбирая вид транспорта и способ транспортировки, не забывать, что на грузовую стоимость единицы веса влияют не только транспортные тарифы, но и длительность, в течение которой транспортируется груз, так как эта длительность прямо пропорциональна затратам на хранение запаса в пути [6].

2. Складские затраты.

Пути снижения:

а) расчет оптимального размера заказа/запаса по формуле:  $Z_{\text{опт}} = M \cdot (S_{\text{опт}}/2)$ , (3)

где M - тариф за хранение (% от стоимости хранимого груза);

$S_{\text{опт}}$  – оптимальный размер заказываемой партии, определяемый по известной в логистике формуле Уилсона:

$$S_{\text{опт}} = \text{EOQ} = \sqrt{\frac{2 \cdot K \cdot Q}{M}}, \quad (4)$$

где EOQ (ECONOMIC ORDER QUANTITY) – экономически разумный размер заказа;

Q – размер спроса (оборота) в стоимостном выражении,

K - транспортно-заготовительные расходы, связанные с размещением и доставкой одного заказа;

Доля затрат на хранение (величина M) для определенного временного периода определяется по формуле:

$$M = \frac{\sum_{i=1}^n 2 \cdot m_i}{S_{\text{нат}} \cdot p}, \quad (5)$$

Где  $S_{\text{нат}}$  - размер заказа в натуральном выражении;

p - закупочная цена единицы товара;

$m_i$  - затраты на хранение запаса в течение данного временного периода (по статьям).

Нужно отметить, что чем чаще меняется спрос (величина Q), тем чаще приходится пересчитывать EOQ. Основной составляющей тарифа M являются средства, омертвленные в запасах. Поэтому тариф M зависит от процентной ставки банковского депозита, который в свою очередь зависит от фискально-монетарной политики государства. Также на тариф M влияет уровень инфляции, поскольку одной из составляющих этого тарифа являются затраты по страховке и затраты от порчи хранимых материалов. Кроме того, прямая зарплата производственного персонала склада также формирует тариф M. Поэтому, чем нестабильнее спрос (по разным причинам), тем сложнее точно определить оптимальный размер заказываемой партии груза и периодичность поставок, а значит и величину страховых запасов. В таком случае необходимо делать поправку на риск, применяя известные методы риск-менеджмента или /и отслеживать спрос и состояние запасов в режиме реального времени [7].

Б) подбор ассортимента по номенклатуре и количеству в зависимости от характера спроса, применяя ABC и XYZ – анализ ассортимента, а также портфельный анализ, основанный на построении BCG – матрицы (классической и модифицированной) [7,8,9]. Далее следует проанализировать рентабельность позиций группы A и B, увязать с результатами портфельного анализа и выработать меры, направленные на увеличение рентабельности ассортиментных позиций, находящихся в стадии зрелости жизненного цикла. Такие меры могут быть основаны на проведении операционного анализа (анализа «Издержки-Объем-Прибыль»), для чего потребуются внутренние данные управленческого учета на предприятии.

В) если анализируется в целом территориально-производственный комплекс или достаточно крупное предприятие (корпорация, концерн), то необходимо обосновать количество складов (распределительных центров) на обслуживаемой территории и место расположения этих складов, руководствуясь критерием минимальных совокупных складских и транспортных затрат. При этом нужно попытаться учесть неравномерность спроса и работу в условиях рынка покупателя (когда предложение превышает спрос и работают вытягивающие производственно-маркетинговые стратегии), использовать сервисно-логистическую технологию быстрого ответа, основанную на информационных технологиях, а именно, интранет, электронный обмен данными (electronic data exchange - EDI). Опыт западной Европы демонстрирует тенденцию сокращения количества складов, особенно в розничной торговле. При этом, несмотря на рост транспортных расходов, в целом по системе распределения наблюдается экономия средств, особенно за счет сокращения страховых запасов [7].

Г) выбрать рациональную систему складирования и подобрать соответствующее складское оборудование.

Д) реализовать систему управления цепью поставок, основанную на экономической выгоде всех участников товародвижения от первоисточника сырья до конечного потребителя, которая возникает благодаря слаженности и надежности поставок на каждом этапе. В этом заключается разница между управлением цепью поставок и материально-техническим снабжением.

3. Затраты на сбыт (продвижение, распределение, реклама).

Пути оптимизации:

Расходы на сбыт - расходы, связанные с реализацией продукции (товаров) - расходы на содержание подразделений, которые занимаются сбытом продукции (товаров), рекламу, доставку продукции потребителям. Эффективность затрат на рекламу зависит от стадии жизненного цикла предприятия и продукции этого предприятия, поэтому рекламный бюджет должен формироваться на основании результатов портфельного анализа и анализа «Издержки - Объем – Прибыль» по каждой ассортиментной позиции с учетом ценовой политики и структуры производственных затрат (постоянные, переменные) по этим позициям.

В отличие от маркетинга, который занимается выявлением и стимулированием спроса, логистика призвана удовлетворить сформированный маркетингом спрос с минимальными расходами. Очевидно, что решение задачи организации каналов распределения играет при этом важную роль.

Использование каналов распределения приносит производителям определенные выгоды:

- экономию финансовых средств на распределение продукции,
- возможность вложения сэкономленных средств в основное производство,
- продажа продукции более эффективными способами,
- высокая эффективность обеспечения широкой доступности товара и доведение его до целевых рынков,
- сокращение объема работ по распределению продукции.

Таким образом, решение о выборе каналов распределения — одно из важнейших, которое необходимо принять руководству организации.

По причине специализации посреднических организаций они нередко выполняют перечисленные функции каналов распределения товаров более эффективно. Для покрытия своих расходов посредники взимают с производителя дополнительную плату. Таким образом, вопрос о том, кому следует выполнять разные функции канала распределения, — это вопрос относительной эффективности. При появлении возможности более результативно выполнять функции канал перестраивается.

Формы доведения товара до потребителя определяются характером самого товара, местом и условиями его производства, потребления и возможностями транспорта. В этом смысле представляет интерес опыт сбытовой деятельности, накопленный в Западной Европе, где уровень производственной кооперации и концентрации производства чрезвычайно высок.

Механизмы сбытовой деятельности постоянно видоизменяются в зависимости от внешних условий. Следует ожидать, что в ближайшее время на западном рынке процесс структурных преобразований в области сбытовой деятельности продлится [10].

Это, во-первых, централизация систем распределения, что позволяет повысить надежность поставок при сокращении уровня запасов на предприятиях и одновременно обеспечить доступ к рынкам сбыта мелким поставщикам;

во-вторых, концентрация объемов заказов на поставку продукции по большинству товаров;

в-третьих, действия поставщиков по объединению усилий по стимулированию сбыта выпускаемой ими продукции с рекламой предприятий торговли;

в-четвертых, развитие информационного обеспечения всех участников хозяйственных договоров о поставке товаров.

Взаимосвязь показателей эффективности производственной и сбытовой деятельности можно отследить в контексте управления бизнес-процессами когда анализируются качественные и количественные параметры бизнес-процесса. Бизнес-процесс, как взаимосвязанная последовательность действий, направленных на решение определенной предпринимательской задачи, является ключевой субстанцией, которая логически интегрирует методы стратегического менеджмента (цепочка ценностей), проектного менеджмента (структурированная совокупность операций, направленных на достижение конечного результата с ограничениями по времени, стоимости и качеству) и логистики (рациональное управление материальными потоками). Качественными параметрами бизнес-процесса принято считать результативность, эффективность и адаптивность [11].

*Результативность* описывает соотношение полученного результата и того, чего хотят или ожидают заказчики. Результативность можно повысить через улучшение качества продуктов или услуг (выходов), которые предприятие поставляет на рынок. В зависимости от ситуации результативность может быть повышена путем

перепроектирования процессов или продуктов и услуг.

*Эффективность* показывает, насколько хорошо выполняются процессы. Большая эффективность может быть достигнута только через улучшение процессов.

Основными показателями оценки эффективности бизнес-процессов являются:

- § количество реализованной за определенный период продукции заданного качества;
- § количество потребителей продукции;
- § количество типовых операций, которые необходимо выполнить при производстве продукции за определенный интервал времени;
- § расходы на производство продукции;
- § длительность выполнения типовых операций;
- § капиталовложения в производство продукции.

*Адаптивность* свидетельствует о том, насколько хорошо процесс способен реагировать на изменения в окружающей среде.

К количественным параметрам бизнес-процесса относятся производительность, длительность, стоимость, количество входов и выходов [11].

*Производительность* — это отношение количества единиц на выходе к количеству единиц на входе.

*Длительность* — это время, которое необходимо для выполнения процесса, или, другими словами, промежуток времени между началом процесса и его завершением.

*Стоимость процесса* — это совокупность всех расходов в денежном выражении, которые необходимо осуществить для однократного выполнения процесса.

**IV. Выводы.** Научная новизна, теоретическое и практическое значение выполняемых исследований заключается в попытке интеграции трех подходов (стратегический менеджмент, проектный менеджмент, логистика) к управлению затратами предприятия в единую систему, учитывающую неопределенность экономической и политико-правовой среды в государстве, разработка методологии и алгоритма управления производственными, административными, логистическими и сбытовыми затратами с целью улучшения конечного экономического результата деятельности предприятия – чистой прибыли через управление доналоговой операционной прибылью.

Дальнейшие исследования данной проблематики предполагаются в следующих направлениях:

- 1) исследование преимуществ и ограничений применения стратегического (а именно Системы Сбалансированных Показателей), проектного и логистического подходов к управлению предприятием в условиях отечественной экономики.
- 2) Анализ финансово-экономических результатов деятельности предприятий строительной отрасли за последние 5 лет, вошедших в репрезентативную выборку, по следующим показателям:
  - чистый доход от реализации продукции и услуг;
  - себестоимость и структура себестоимости реализованной продукции;
  - валовая прибыль;
  - административные расходы
  - затраты на сбыт;
  - другие операционные затраты;
  - финансовые результаты (прибыль) от операционной деятельности;
  - финансовые результаты от обычной деятельности;
  - чистая прибыль;
  - операционный рычаг;
  - структура активов предприятия.
- 3) Определение зависимости с помощью факторного анализа, ABC – анализа затрат, какой вид затрат в большей степени повлиял на конечный результат – операционную и чистую прибыль предприятия. Выявление факторов, которые обусловили величину самого (самых) «влиятельного» вида затрат на прибыль.
- 4) Классификация выявленных статей затрат по категориям:
  - производственные;
  - административные;
  - логистические (транспортные и складские);
  - сбыт, продвижение.
- 5) Разработка методики управления этими затратами с учетом неопределенности внешней среды (нестабильная политико-экономическая система) в рамках концепции системного и ситуационного подхода к управлению предприятием.
- 6) Обобщение причин, ограничивающих применение в Украине в настоящее время проектных, логистических и стратегических подходов к управлению затратами предприятия, и обоснование путей их устранения:
  - законодательных;
  - социально-экономических;
  - организационных;
  - технико-экономических;
  - социально-психологических.

#### Литература

1. Поповиченко И.В. Повышение эффективности деятельности предприятия на основе применения концепции логистики и проектного менеджмента // Вісник національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут". Збірник наукових праць. Тематичний випуск: Технічний прогрес і ефективність виробництва.- Харків: НТУ "ХПІ". - 2006.-№13 (1). С. 79-82.
2. Маевский В., Кургинян А. Отдел логистики: с чего начать? // Дистрибуция и логистика. – Киев. – 2004.- №1 С.12-15.
3. Кононенко О., Маханько О. Анализ финансовой отчетности. – Х.: Фактор, 2008. – 200 с.

4. Лопатников Л.И. Экономико-математический словарь. М.: «Наука», 1987. – 506 с.
5. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Пер.с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 416 с.
6. Чейз Ричард Б., Эквилайн Николас Дж., Якобе Роберт Ф. Производственный и операционный менеджмент, 8-е издание.: Пер. с англ.: М.: Издательский дом "Вильямс", 2001. 625 с.
7. Гаджинский А.М. Логистика: Учебник для высших учебных заведений. - М.: Изд-во "Дашков и К°", 2004. – 420 с.
8. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарика, 2005.
9. Рыбальченко И.А. Способ модификации матрицы БКГ в условиях дефицита маркетинговой информации // Маркетинг и реклама. - 1998. -№1. - С.21-26.
10. Логистика: Учеб. пособие / Под ред. Б.А. Аникина. — М.ИНФРА-М, 1999. – 253 с.
11. Тоцький В.І., Лаврененко В.В. Організаційний розвиток підприємства: Навч. посіб. - К. КНЕУ, 2005. – 250 с.

*Стаття надійшла до редакції 16.11.2009 р.*



ТОВ "ДКС Центр"