

УДК 338.512

Т. С. Яровенко, А. О. Довга, В. Е. Остряніна

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара

ШЛЯХИ ТА МЕТОДИ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА У РИНКОВИХ УМОВАХ

Визначено основні методологічні основи управління витратами та встановлено напрями оптимізації їхньої структури, що дозволять ефективніше використовувати ресурси підприємства, знизити собівартість продукції та максимізувати прибуток. Досліджено теоретичні положення та методичні рекомендації стосовно управління витратами виробництва, які стимулюють зростання конкурентоспроможності підприємств.

Ключові слова: оптимізація витрат, конкурентоспроможність підприємств, ефективність виробництва.

Определены основные методологические основы управления расходами и установлены направления оптимизации их структуры, которые позволят эффективнее использовать экономические ресурсы предприятия, снизить себестоимость продукции и максимизировать прибыль. Исследованы теоретические положения и методические рекомендации по управлению издержками производства, которые стимулируют рост конкурентоспособности предприятий.

Ключевые слова: оптимизация затрат, конкурентоспособность предприятий, эффективность производства.

Annotation. Certainly basic methodological government charges bases and directions are set optimizations of their structure, which will allow more effective to use the economic resources of enterprise, cut production cost and to grow an income. Theoretical principles and guidelines for managing the cost of production are studied, which stimulate the growth of competitiveness of enterprises.

Keywords: cost optimization, competitiveness, efficiency.

Сучасні умови господарювання та підвищення ролі новітніх технологій у світі висувають нові вимоги до системи управління витратами [1]. Усе частіше необхідність зменшення собівартості продукції (або послуг) та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку змушують підприємства шукати нові шляхи й методи оптимізації поточних витрат та економії ресурсів.

Дослідження структури витрат та методів їх оптимізації знайшло відображення в наукових роботах багатьох вітчизняних і зарубіжних учених, серед яких А. Чандлер, В. Панасюк, А. Юданов, А. Пилипенко, В. Лебедев, А. Тимохов, О. Амосов, С. Архієреєв, Т. Резнікова, А. Захаров, А. Зокін, Е. Гончарова, В. Палій, Н. Єгорова, І. Романенко, О. Турчинов, С. Ніколаєва, А. Бородкін, А. Гальчинський, В. Торопов, В. Петрова, К. Філіппов, Б. Мігалатий, Е. Брігхем, Дж. Шанк та ін. Широке коло завдань і методів їх вирішення, пов'язаних з управлінням витратами на підприємствах, знайшло відображення в наукових роботах багатьох вітчизняних учених, таких як М. Корінько [1], Г. Тітаренко [1], Т. Котенко [2], Л. Коваленко [3], Л. Ремньова [3] та ін.

Але, незважаючи на велику кількість досліджень у цьому напрямі, відсутність системних та комплексних підходів до вирішення цих питань не дозволяє конкретизувати пріоритетні напрями та методи оптимізації витрат на вітчизняних підприємствах, що можуть бути застосовані на практиці в сучасних умовах.

Метою даної статті є систематизація теоретичних основ та практичних рекомендацій щодо сучасних шляхів та методів оптимізації витрат підприємства в ринкових умовах.

Сучасні методи оптимізації витрат мають бути гнучкими, простими у використанні, надавати в оперативному порядку необхідну для прийняття управлінських рішень інформацію. При цьому оперативність інформації є дуже важливим аспектом, оскільки своєчасний вплив на рівень виробничих витрат і формування собівартості продукції можливий тільки при такій організації обліку, при якій причини змін собівартості, допущення перевитрат і отримання економії розкриваються не тільки шляхом аналізу звітних калькуляцій, але й у процесі господарської діяльності на підставі первинної документації та поточних облікових записів.

З урахуванням вищенаведених особливостей після проведення комплексного аналізу підходів щодо сучасних напрямів оптимізації витрат підприємства можна виділити заходи, що є доцільними у сучасних умовах (рис. 1).

1. Підвищення технічного рівня виробництва, яке забезпечується впровадженням новітніх технологій, застосуванням нових видів сировини та матеріалів; використанням інноваційної техніки та обладнання; автоматизацією та механізацією виробничих процесів тощо.

2. Удосконалення організації виробництва і праці за рахунок зміни форм і методів праці, удосконалення апарату управління, зменшення адміністративних та транспортних витрат.

3. Зміна обсягу та структури продукції, зокрема зміна номенклатури й асортименту, зниження матеріаломісткості й трудомісткості продукції.

4. Поліпшення використання виробничих ресурсів, застосування більш дешевих матеріалів, їх повторне використання, впровадження безвідходних технологій виробництва, застосування ресурсозберігаючих технологій, що забезпечує економію матеріалів та енергії.

5. Введення в дію нових цехів, виробництв і виробничих одиниць, а також диверсифікація виробництва.

6. Використання альтернативних методів зниження витрат: розмежування витрат на виробництво нестандартної продукції та продукції вищої якості; застосування єдиної системи калькулювання витрат на всіх стадіях життєвого циклу продукції; чітке виділення витрат на управління, підготовку й оновлення процесу виробництва і т. ін.

7. Вивчення причин браку та зниження собівартості за рахунок скорочення витрат від браку, що дасть можливість скорочення і більш раціонального використання відходів виробництва.

8. Зниження витрат на оплату праці на одиницю продукції.

9. Скорочення адміністративно-управлінських витрат.

10. Ліквідація непродуктивних витрат і втрат.

11. Чітке дотримання технологічної дисципліни, що приводить до скорочення виробничих втрат.

12. Розробка оптимальної стратегії технічного розвитку підприємства, що забезпечує раціональний рівень витрат на створення технічного потенціалу підприємства.

13. Запровадження ефективних систем внутрішньовиробничих економічних відносин, що сприяють економії ресурсів, підвищенню якості продукції.

14. Раціоналізація організаційної структури з метою скорочення витрат на управління, підвищення його ефективності тощо [5].

15. Посилення контролю над витратами, зокрема за валютними операціями та операціями з цінними паперами, а також перегляд порядку роботи з покупцями і замовниками в разі прострочення платежів, вдосконалення механізму нарахування пені та штрафних санкцій, контроль дебіторської заборгованості.

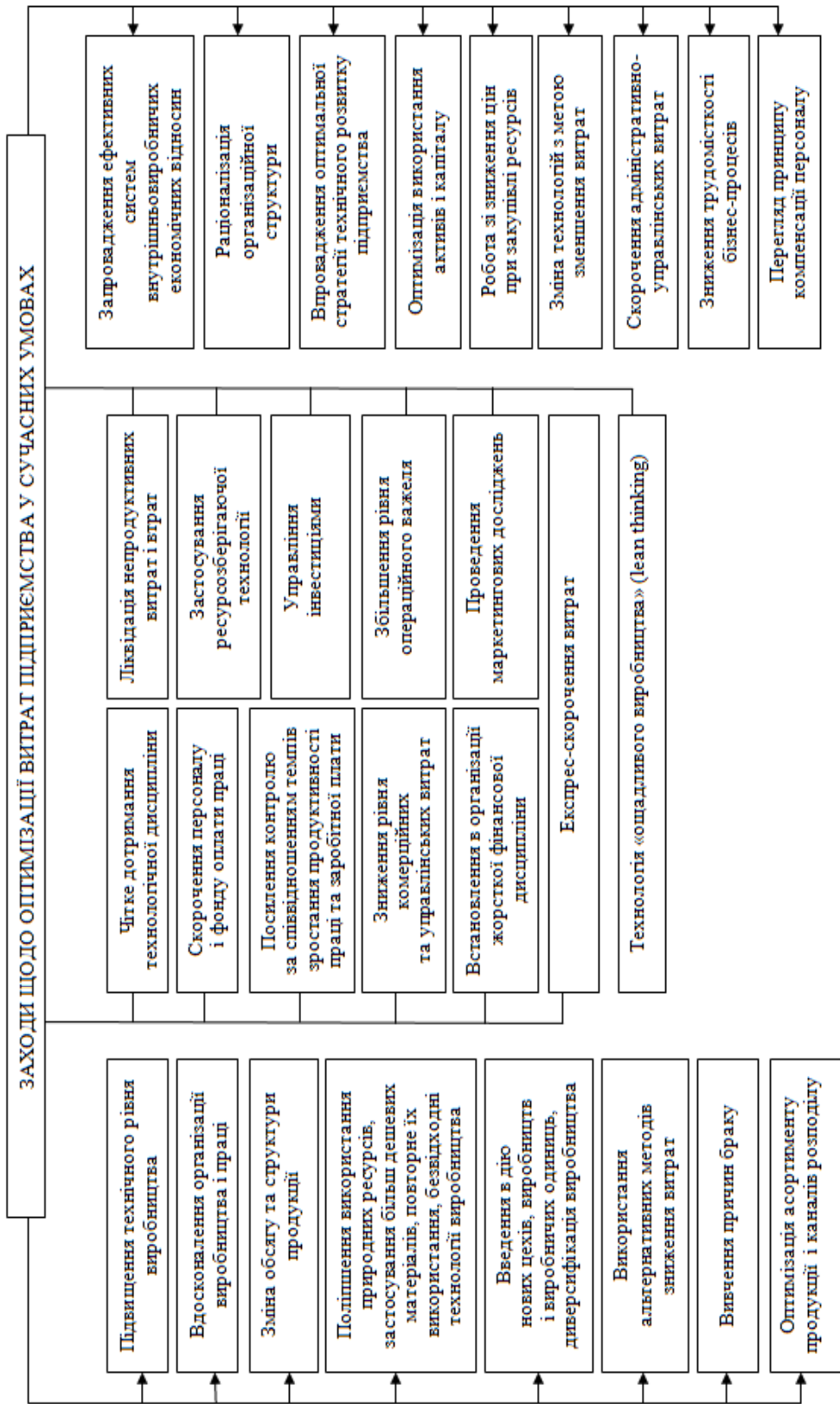


Рис. 1. Заходи щодо оптимізації витрат підприємства у сучасних умовах

16. Посилення контролю за співвідношенням темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати; недопущення прискореного зростання середньої заробітної плати щодо росту продуктивності праці.

17. Зниження рівня комерційних та управлінських витрат на підприємстві.

18. Збільшення рівня операційного важеля.

19. Скорочення витрат на оплату праці за рахунок аутсорсингу і фрілансу, компенсація частини заробітної плати наданням працівникам соціальних пільг (безкоштовного харчування, розширеного медичного страхування і т. п.) [4].

20. Управління інвестиціями: обґрунтований відбір інвестиційних проєктів, запрошення незалежних експертів тощо.

21. Застосування технології «ощадливого виробництва» (lean thinking), яка полягає в тому, що витрати оцінюються з точки зору клієнта: чи погодиться він їх оплачувати.

На нашу думку, максимальний ефект підприємствам нададуть тільки комплексні програми зниження витрат, а не окремі дії. Кожна з таких програм може включати кілька проєктів, які в різні періоди часу реалізуються підприємством з метою зниження витрат. Основними програмами скорочення витрат є: робота зі зниження трудомісткості бізнес-процесів; перегляд принципу компенсації персоналу; оптимізація продуктів і каналів розподілу; оптимізація використання активів і капіталу; робота зі зниження закупівельних цін; зміна технологій з метою зменшення витрат.

Прикладом дій, пов'язаних зі зниженням трудомісткості бізнес-процесів, можуть бути централізація функцій, спрощення бізнес-процесів і документообігу, перерозподіл функцій усередині компаній і т. ін. Перегляд принципу компенсації персоналу полягає в переведенні частини «фіксованої» заробітної плати до категорії «змінної» та її виплата у вигляді бонуса за досягнення певних показників. У рамках роботи над оптимізацією продуктів і каналів розподілу визначаються та ліквідуються продукти, товари, канали розподілу, регіони й види бізнесу, які не є рентабельними. У рамках напряму оптимізації активів і використання капіталу розглядається можливість продажу або виділення непрофільного бізнесу, альтернативного використання активів (можливість перепрофілювання, здавання в оренду), оптимізація розміру запасів, впровадження елементів технологій «точно в строк», а також робота з дебіторами й кредиторами [6]. Робота зі зниження цін на закупівлі та зміна технологій з метою зменшення витрат залежать від галузі й специфіки підприємства та є індивідуальними.

Крім того, у сучасних умовах постають питання щодо сучасних методів оптимізації витрат, що є практично застосовуваними в умовах вітчизняних підприємств (рис. 2). Але кожен із них має свої переваги й недоліки та може бути застосований у певних умовах.

Так, одним із найбільш ефективних методів виявлення резервів зниження собівартості продукції є функціонально-вартісний аналіз (ФВА). Функціонально-вартісний аналіз – комплексний системний аналіз діяльності підприємства, його складових (технічних і технологічних, маркетингових, фінансових, збутових підрозділів, управлінських функцій), а також оцінка ефективності використання витрат на реалізацію кожної з цих функцій з метою виявлення неефективних, нерациональних витрат, існуючих внутрішніх резервів і розробки програм підвищення ефективності діяльності та збільшення прибутковості підприємства [8].

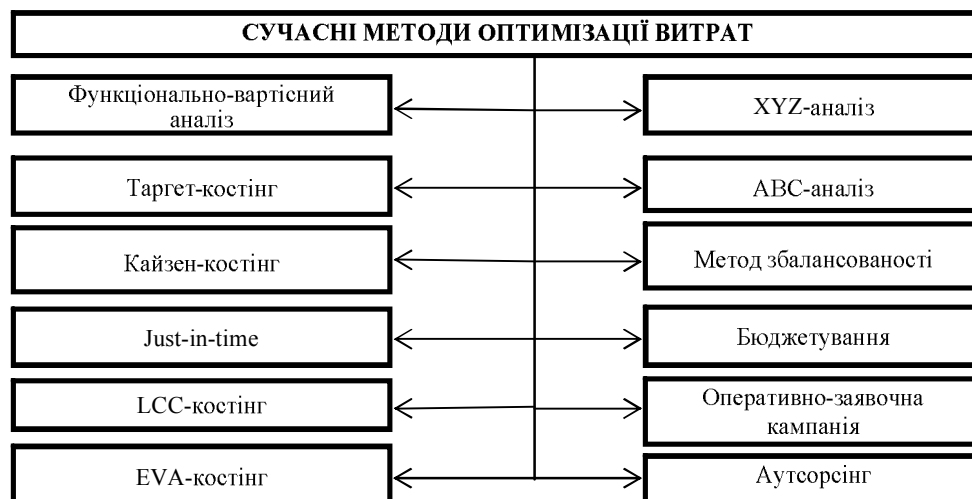


Рис. 2. Сучасні методи оптимізації витрат

Основними перевагами ФВА є:

- більш чітке вивчення вартості продукції, що дає можливість приймати обгрунтовані стратегічні рішення щодо призначення цін на продукцію, вибору між можливостями виготовляти самостійно або купувати напівфабрикати;
- ясність функцій, за рахунок яких підприємствам вдається приділити більше уваги підвищенню ефективності високовартісних операцій тощо.

Недоліки функціонально-вартісного аналізу полягають у такому:

- процес опису функцій може виявитися занадто деталізованим; крім того, модель є досить складною в застосуванні, її важко підтримувати;
- найчастіше етап збирання відомостей про джерела даних за функціями недооцінюється;
- для якісної реалізації методу потрібні спеціальні програмні засоби;
- метод «застаріває» у зв'язку з організаційними змінами;
- реалізація методу розглядається як непотрібна «примха» фінансового менеджменту, недостатньо підтримується оперативним керівництвом.

Значне зниження витрат виробництва досягається в результаті застосування прогресивних методів організації праці. Прикладом цього є розроблена в Японії система організації виробництва «just-in-time» («точно-в-строк»), яка набула широкого застосування в усьому світі. Система знижує витрати виробництва за рахунок своєчасного постачання ресурсів. Сутність її полягає в тому, що матеріальні ресурси постачаються споживачеві у визначене місце, у потрібний час і в необхідній кількості [8].

До переваг методу «just-in-time» відносять:

- зменшення термінів виробництва кінцевого виробу;
- скорочення витрат на зберігання продукції;
- більш висока гнучкість при модифікації продукції;
- більш висока продуктивність;
- скорочення термінів підготовки до виробництва;
- покращений контроль якості;
- більш рівномірний графік виробництва;
- мінімум збоїв на виробництві;
- низька ймовірність надвиробництва.

До недоліків цього методу належать:

- зростаючі транспортні витрати; зберігання товару на складі може виявитися дешевшим, ніж постійне його постачання;
- залежність від постачальників;
- складність забезпечення високої узгодженості між стадіями виробництва;
- значний ризик зриву виробництва й реалізації продукції.

Наступний метод – таргет-костінг (від англ. target costing – цільова вартість) – це метод управління собівартістю (витратами на виробництво продукції), сутність якого полягає в зниженні собівартості продукції під час усього її виробничого циклу за рахунок застосування виробничих, наукових досліджень та розробок [7]. «Target-costing» передбачає розрахунок собівартості виробу виходячи з попередньо встановленої ціни реалізації.

Перевагами таргет-костінгу є:

- маркетингова орієнтація виробництва;
- визначення цільових витрат для нових продуктів;
- контроль витрат на стадії розробки продукції.

Недоліками методу є те, що:

- для цільового зниження витрат можуть знадобитися значний час та інвестиції;
- технічні можливості підприємства не завжди дозволяють знизити собівартість до заданого рівня.

Інший метод – «kaizen-costing» – це новітній метод управління витратами, який застосовується для досягнення цільової собівартості, але на відміну від «target-costing» полягає в постійному вдосконаленні якості процесів на всьому підприємстві за участі всіх його працівників, що дає можливість зменшити непродуктивні витрати.

Основною перевагою «kaizen-costing» є те, що він забезпечує постійне зменшення витрат і утримання їх на заданому рівні, а недоліком є необхідність мотивації працівників і корпоративної культури, що підтримує залучення персоналу в діяльність підприємства [7]. Крім того, недоліком цього методу є те, що він потребує мотивації співробітників, залучення додаткового персоналу.

LCC (Life Cycle Cost) – аналіз – це метод розрахунку витрат за етапами життєвого циклу продукції. Планові витрати визначаються на кожній стадії життєвого циклу продукту. Це єдиний метод управління витратами, який передбачає врахування впливу інфляції через дисконтування грошових потоків у прийнятті рішень.

Перевагами даного методу є отримання в довгостроковому періоді оцінки здійснених витрат і їх покриття відповідними доходами; забезпечення точного прогнозу всіх витрат і співвідношення отриманого доходу та витрат щодо виробництва виробу в цілому; забезпечення стратегічного бачення структури витрат і зіставлення її зі структурою доходів. Недоліками є відсутність періодизації фінансових результатів; невизначеність в обліку накладних витрат; вірогідність витрат на отримання великої додаткової інформації [7].

Найновішим методом, який нещодавно почали практично використовувати в управлінні витратами, є EVA (Economic Value Added) – метод економічної доданої вартості. Даний метод дає можливість прив'язати створення вартості до певних груп робітників або підрозділів і так отримувати критерій для диференційованої винагороди за виконану роботу на підприємстві.

Крім того, більшого застосування дістає ABC-аналіз, що являє собою технологію обґрунтування та прийняття управлінських рішень щодо цільової локалізації витрат

суб'єкта господарювання для потреб моделі управління його прибутком. Основою АВС-аналізу є поняття «центру витрат» – відокремленого функціонально організаційного процесу або явища, що пов'язані із формуванням однорідної сукупності витрат підприємства.

Перевагами АВС-аналізу є:

- значне підвищення обґрунтування віднесення накладних витрат на конкретний виріб, більш точне калькулювання собівартості;
- забезпечення взаємозв'язку одержуваної інформації з процесом формування витрат.

Основний недолік методу полягає в тому, що він вимагає значних змін у системі бухгалтерського обліку та вдосконалення систем інформаційної підтримки, що тягне за собою зростання витрат на управління.

Не менш важливим методом оптимізації витрат на підприємстві є XYZ-аналіз, який являє собою технологію обґрунтування управлінських рішень щодо оптимізації абсолютної величини витрат підприємства шляхом виявлення та ідентифікації резервів їх зменшення, а також визначення методів мобілізації таких резервів. Переваги XYZ-аналізу: простота, точність і наочність, можливість автоматизації. Недоліками методу є те, що він не дозволяє забезпечити правильність висновків при побудові складного, слабкоструктурованого товарного асортименту.

Іншим методом оптимізації витрат є метод збалансованості. Як один із стратегічних підходів управління витратами, він пов'язаний з тим, що цілі, які ставить перед собою компанія, завжди балансують на одній чаші вагів із витратами. Наприклад, чим більш якісну продукцію ми хочемо виробити, тим більші витрати на забезпечення якості ми повинні понести.

Бюджетування як метод оптимізації витрат заснований на складанні оперативних, місячних, кварталних та річних бюджетів і пов'язуванні їх із стратегічними цілями (за допомогою системи збалансованих показників), що дозволяє, як мінімум, зробити появу витрат передбачуваним.

Ще одним методом оптимізації витрат є оперативно-заявочна кампанія та система контролю за виконанням та доцільністю витрат. Суть цього методу полягає в тому, що при щоденних витратах лінійним менеджерам постійно необхідно підтверджувати доцільність тих чи інших витрат. Ця система буде працювати, тільки якщо на підприємстві правильно сформований бюджет, розписані цілі і є мотиваційна програма зі скорочення витрат.

Отже, перераховані методи (збалансованості, бюджетування, оперативно-заявочна кампанія) вимагають впровадження інформаційних технологій. Адже якщо не буде системи, яка зобов'язуватиме всіх звітувати й контролювати процеси, наміри щодо оптимізації витрат залишаться лише на папері. Тому серед методів стратегічного управління витратами слід вказати й на аутсорсінг, тобто передачу третім особам частини функцій підприємства, або інший вид аутсорсінгу, пов'язаний із функціями, які не є для компанії ключовими. У цьому випадку можна знайти підрядника, здатного здійснювати ті ж функції, але за менші гроші.

Висновки. Особливості витрат як об'єкта управління полягають в їхній різноманітності, постійному змінненні під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища, різній динаміці в різні періоди часу. Усе це призводить до ускладнення точного кількісного оцінювання величини, динаміки, рівня витрат, визначення впливу витрат на економічні результати діяльності підприємства та методи їх оптимізації. Ефективність планування й контролю рівня витрат залежить також від своєчасного забезпечення інформацією всіх рівнів управління витратами.

Із розвитком нових економічних методів і підходів витрати підприємства піддаються все більшому управлінському впливу, з'являються можливості знайти більш ефективні шляхи їх оптимізації та зниження. Отже, посилення уваги до витрат підприємства має першочергове значення, оскільки від правильної оцінки реальної собівартості залежить ефективність управління виробництвом, що в підсумку вплине на фінансовий результат діяльності підприємства.

Бібліографічні посилання

1. **Корінько М. Д.** Концептуальні основи управління витратами суб'єктів господарювання в умовах удосконалення ринкових відносин / М. Д. Корінько, Г. Б. Титаренко // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 9. – С. 126–131.
2. **Котенко Т. Ю.** Аналіз витрат як складова управління на підприємствах будівельної галузі / Т. Ю. Котенко // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 6. – С. 118–121.
3. **Коваленко Л. О.** Фінансовий менеджмент : навч. посіб. – 2-ге вид., перероб. і доп. / Л. О. Коваленко, Л. М. Ремньова. – К. : Знання, 2005. – 485 с.
4. **Манів З. О.** Економіка підприємства : навч. посіб. – 2-ге вид., стереотип. / З. О. Манів, І. М. Луцький. – К. : Знання, 2006. – 580 с.
5. **Савчук В. П.** Фінансовий менеджмент : практическая энциклопедия / В. П. Савчук. – К. : Максимум, 2008. – 884 с.
6. Як правильно реалізувати програми зі скорочення витрат? За даними аналітики консалтингової компанії «Ернест енд Янг» 2009 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ey.com/UA/uk/Newsroom/PR-activities/Articles>.
7. **Кальєніна Н. В.** Методи управління витратами, їх переваги та недоліки / Н. В. Кальєніна // Держава та регіони. – 2007. – № 5. – С. 32–35.
8. **Цимбалюк Л. Г.** Чинники, резерви та шляхи зниження витрат виробництва як основа зменшення ціни товару / Л. Г. Цимбалюк, Н. П. Скригун // Вісн. Бердян. ун-ту менеджменту і бізнесу. – 2011. – № 3 (15). – С. 88–95.

Надійшла до редколегії 14.03.2013 р.