

ОПТИМІЗАЦІЯ ВИТРАТ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

У статті досліджено місце управління витратами в системі управління конкурентоздатністю продукції виробничого підприємства, сутність системи управління витратами, яка дозволяє приймати управлінські рішення, що спрямовані на підвищення ефективності діяльності підприємства.

In this article described place of management expenses in product competitiveness control systems of enterprise, essence of expenses control system, which allows taking administrative decisions, focused on the increase of enterprise efficient activity.

Постановка проблеми. Об'єктивний процес становлення ринкових відносин висуває на перший план питання підвищення конкурентоспроможності вітчизняного промислового виробництва. При цьому конкуренція розглядається як вища спонукальна сила, що змушує виробників продукції підвищувати її якість, знижувати витрати на виробництво, підвищувати продуктивність праці, шукати інноваційні шляхи забезпечення унікальності продукту. Більш того, конкуренція формує нові стандарти господарювання учасників ринку. Це обумовлює необхідність забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємств, що дозволяє їм ефективно виконувати свої господарські функції в умовах постійного посилення конкурентної боротьби.

Сьогодні існує багато чинників, які перешкоджають ефективним процесам господарювання, а також гальмують реформування економіки. В першу чергу це стосується проблем недостатньо ефективного використання ресурсів промисловими підприємствами. Оскільки в умовах ринкової економіки головною метою підприємства є досягнення максимального прибутку, важко

переоцінити роль аналізу витрат та управління ними. Сучасні умови господарювання та зростання ролі нових технологій у світі висувають нові вимоги до системи управління витратами як з боку держави, так і з боку власників підприємств. Зарубіжний досвід доводить, що в більшості випадків розмір витрат визначається як найважливіший критерій у виборі варіантів розвитку підприємств [3].

Вибір системи управління витратами, яка відповідала б специфіці виробництва та давала б змогу якомога точніше аналізувати витрати на виробництво забезпечило б ефективну діяльність підприємства. Таким чином, це надає можливість точного прогнозування та планування витрат на майбутні періоди та забезпечує запас конкурентоспроможності для фірми.

Актуальність та висока економічна значущість проблеми управління витратами для розвитку промислового підприємства та забезпечення його конкурентного становища зумовили необхідність проведення дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Широке коло завдань і методів їх вирішення, пов'язаних з управлінням витратами на промислових підприємствах, знайшло відображення у наукових роботах багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених. Серед них: В.Панасюк, А.Чандлер, А.Юданов, А.Пилипенко, В.Лебедев, А.Тимохов, О.Амосов, С.Архієреєв, Т.Резнікова, А.Захаров, О.Амоша, А.Зокін, Е.Гончарова, Н.Єгорова, В.Палій, І.Романенко, А.Гальчинський, О.Турчинов, С.Ніколаєва, Я.Базиліук, А.Бородкін, В.Торопов, В.Петрова, К.Філіппов, Б.Мігалатий, Е.Брігхем, К.Друрі, Дж.Шанк та інші. Проте, лишилися питання, які не одержали належного висвітлення. Зокрема, проведення аналізу темпів зміни одноразових та умовно-постійних витрат, визначення оптимальної структури граничних витрат, залишаються невирішеними питання щодо контролю за впливом витрат на конкурентоспроможність підприємства, пов'язаних з проведенням НДДКР, придбанням і впровадженням нових технологій, нового обладнання, що дозволяє знизити собівартість виробів [4].

Ціль даної статті. Метою дослідження є аналіз теоретичних положень і методичних рекомендацій стосовно оптимізації структури витрат, що стимулює зростання конкурентоспроможності промислових підприємств.

Виклад основного матеріалу. Будь-яка діяльність, передусім виробнича, потребує витрат ресурсів. Від рівня операційних витрат істотно залежить

ефективність функціонування підприємства та його конкурентоспроможність. Тому управління витратами є важливою функцією економічного механізму кожного підприємства.

В умовах економічної кризи всі компанії ставлять за ціль скорочення витрат, проте не багатьом вдається досягти на цьому шляху довгострокового позитивного ефекту. Логічним є питання: як знизити виробничі та позавиробничі витрати, зберігши при цьому свій бізнес?

Тенденція до зростання витрат на виробництво і реалізацію продукції, неефективна структура витрат, в якій понад 40% складають витрати, залежні від роботи допоміжних і обслуговуючих виробництв, системи управління і збуту - створює необхідність постійної роботи, пов'язаної з вирішенням завдань оптимізації рівня витрат і забезпечення їх стійкої позитивної динаміки. Для вирішення цих завдань особливої важливості набуває пошук і формування ефективної системи управління витратами [2].

Скорочення витрат завжди розглядалося керівництвом компанії як одне із пріоритетних напрямків. Важливим питанням постає визначення, де саме необхідно сконцентрувати зусилля, як розробити програму зниження витрат та управляти нею для досягнення стійких результатів – забезпечити рентабельність компанії у довготривалій перспективі.

Важливо враховувати витрати у так званому ланцюжку цінностей, який визначає діяльність, функції і процеси розробки, виробництва, просування, доставки та підтримки продукту або послуги. Аналіз ланцюжка цінностей дає змогу краще зрозуміти структуру витрат фірми і в подальшому знайти напрямки їх зниження. Конкурентоспроможність фірми з позиції витрат залежить не тільки від внутрішньофірмових витрат, а й від витрат у ланцюжку цінностей постачальників і дистриб'юторів, які також є об'єктами аналізу.

Проблема управління витратами виробничого підприємства полягає в тому, що, з одного боку, необхідно прагнути до зниження собівартості, з іншого – є ціла група витрат, зниження яких недопустимо (техніка безпеки і охорона праці, екологія тощо). Загальна технологія виробництва на сьогодні створює в галузі таку ситуацію, в якій окремому підприємству важко досягти економічної переваги за рахунок технологічного удосконалення виробництва. Правильне регулювання витрат виробництва знову виступає на передній план і забезпечує підприємству перевагу над конкурентами.

В 2009 р. в Україні практично всі компанії стикнулися зі скорочення

обсягів реалізації. Відсутність довіри у фінансовому секторі напряду впливає на це, наслідком чого є зниження споживання товарів. Кінцевий споживач починає менше витрачати, і це призведе до падіння обсягів продажу практично у всіх галузях. Як і очікувалося, скорочення обсягів продажу зачепило практично всі галузі економіки та всі сегменти ринку [5].

У таких умовах ключовим питанням є збереження прибутковості бізнесу. Менеджери українських підприємств здійснюють цілу низку заходів щодо скорочення окремих статей витрат. Під це потрапили:

- бюджети на маркетинг, ІТ тощо;
- переглянуті, а то й заморожені проекти екстенсивного розвитку бізнесу, такі як філіальної мережі, реконструкції й будівництва нових виробничих потужностей;
- істотні результати забезпечило згортання інвестиційних проектів;
- заходи зниження витрат на оплату праці й скорочення персоналу.

При цьому до кінця минулого року найчастіше мова йшла все-таки не про реальне звільнення співробітників, а про скорочення робочого тижня, відпустки за свій рахунок і т.д. Це дозволило зменшити фонд оплати праці і зберегти кадровий потенціал підприємства.

Для ефективної реалізації програм зниження витрат на підприємстві необхідна постійна команда, яка має працювати під керівництвом фінансового директора. Світовий досвід говорить про те, що при вираженні результату системної роботи такої групи у грошовій формі, то ефект часто буває не меншим, ніж додаткова вартість, розрахована комерційною службою даного підприємства.

Не зважаючи на впевненість компаній у необхідності оптимізації витрат, застосовувані методи часто не приносять очікуваних результатів навіть у короткостроковій перспективі. Аналіз, проведений компанією «Ернст енд Янг», показав, що реалізація вищезазначених програм у 115 крупних корпораціях за минулі роки говорить, що в 37% компаній затрати фактично збільшилися у перший же рік реалізації програм, а 70 % компаній втратили досягнутий позитивний ефект вже через 3 роки (рис. 1).

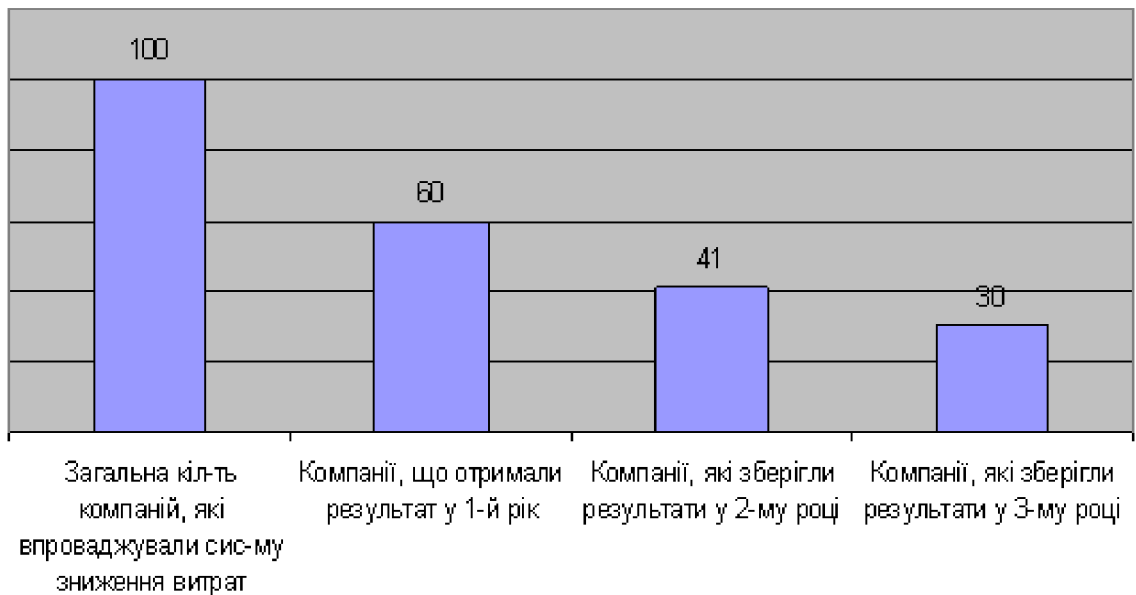


Рис. 1. Стійкість результатів зниження затрат

На сьогодні підприємства мало виконують цілеспрямовану роботу над зниженням витрат. Реалізуються разові дії, коли керівництво доводить до підрозділів завдання скоротити витрати, наприклад, на 20%. Передбачається, що кожний підрозділ сам знайде розв'язок цієї задачі. Такий підхід має право на існування, але з певного моменту він є дуже ризикованим і може застосовуватися тільки в простих ситуаціях. Знизивши ситуативно витрати на задану величину, можна підірвати основу майбутнього розвитку компанії. А максимальну вигоду підприємствам можуть принести програми зниження витрат, а не окремі дії. Кожна з таких програм може включати кілька проектів, які в різні періоди часу реалізуються підприємством з єдиною метою – знизити витрати [6].

Скорочуючи маржинальний прибуток (в рамках допустимих значень, отриманих розрахунковим шляхом), підприємство повинне добре представляти ефективність своєї роботи, знати реальний розмір виробничих витрат. Лише визначивши нижню межу потенційного зниження прибутку, підприємство буде в змозі контролювати пов'язані з таким зниженням ризики, які можуть згубно позначитися на його платоспроможності і фінансовій стійкості.

З цієї точки зору показник витрат стає важливішим за прибуток та об'єм продажів. При цьому джерело фінансування витрат може бути різним (вклад власників, позикові засоби, виручка, зароблений прибуток), але його відсутність зупиняє діяльність підприємства і веде до банкрутства.

Управління витратами разом із контролем цін дозволяє досягнути значно більшого ефекту, ніж управління цінами та обсягами продаж при звичайному контролі витрат. А в умовах обмеженого попиту або висококонкурентного ринку це питання стає вкрай важливим. Практично всі керівники підприємств використовують яку-небудь систему управління витратами (СУВ), що дає деякі результати [1].

Основна мета побудови СУВ не зводиться до обмеження і контролю витрат - вона полягає в оптимізації витрат для отримання підприємством заданого результату.

Досвід лідерів, яким вдалося досягти зниження витрат та оптимізувати свої доходи, говорить про те, що існують певні напрямки, котрі дозволяють підвищити ефективність використання наявних ресурсів. Провівши моніторинг їхньої діяльності, можна говорити про наступні типи програм скорочення витрат:

- 1) робота над зниженням трудомісткості бізнесів-процесів;
- 2) перегляд принципу заохочення персоналу;
- 3) оптимізація логістичних каналів;
- 4) оптимізація використання активів і капіталу;
- 5) зниження цін на закупівлі;
- 6) використання нових технологій;

Зниження трудомісткості бізнес-процесів вимагає спеціальних знань, методології, значних ресурсів і часу. Наприклад, збір даних для аналізу бізнес-процесів займає близько 10-12 тижнів. Суть заключається в тому, щоб порахувати скільки коштує кожний бізнес-процес з точки зору часу, який персонал витрачає на його виконання. Результатом аналізу, у свою чергу, є набір дій, які за логічним принципом об'єднуються в проекти (зменшення кількості часу, необхідного на їхнє виконання). Прикладом зменшення витрат на процеси можуть бути централізація функцій, спрощення бізнес-процесів і документообігу, перерозподіл функцій усередині компаній і т.д.

За оптимізацією бізнес-процесів іде перегляд системи мотивації персоналу. Розповсюдженим прикладом є, коли частина «фіксованої» заробітної плати переводиться в категорію «змінної» і виплачується, у вигляді бонусу за досягнення певних раніше визначених показників. Це зв'язує частину фонду оплати праці із результатами роботи співробітників, і у випадку невиконання підприємством планів дозволяє знизити витрати, пов'язані із

заробітною платою.

Наступним типом програм скорочення витрат є перегляд керівниками компанії процесу закупівлі. Необхідно провести наскрізний аналіз логістичних каналів для виявлення поточного стану запасів та визначити шляхи їх можливого зменшення. У багатьох випадках цього можна досягти шляхом скорочення кількості складів або часткового їх об'єднання. Вивільнені кошти ми отримуємо шляхом зведення у відповідність складських запасів та попиту, скорочення часу поставки та строків обробки замовлення, а також переробки неліквідних та застарілих запасів.

У рамках роботи над оптимізацією продуктів і каналів розподілу визначаються продукти, товари, канали розподілу, регіони і види бізнесу, які не є рентабельними. Часто самі по собі канали й методи розподілу продукції містять у собі значний резерв оптимізації. Наприклад, можна навести програми, реалізовані деякими українськими банками й роздрібними мережами наприкінці 2008 року. Метою програм була ліквідація, наприклад, 20% магазинів або 10% філій у регіонах для загального зниження витрат. Компанії брали за основу базові показники – виторг від реалізації, прибутковість філії, виду бізнесу й т.д., на підставі яких приймалися рішення про закриття об'єктів, виведення продуктів з асортименту. Важливо враховувати результат аналізу бізнесів-процесів, тому що на підтримку певних продуктів, їхній розвиток або обслуговування може витрачатися дуже велика кількість часу персоналу [5].

Наступний напрямок програм із зниження витрат – це оптимізація активів і використання капіталу, у ході якого аналізується і підвищується ефективність використання основних фондів й капіталу. У рамках напрямку завжди розглядається можливість продажу або виділення непрофільного бізнесу, альтернативного використання активів (можливість перепрофілювання, здачі в оренду).

Доречно провести реінжиніринг ІТ-процесів, що підвищить рівень контролю затрат на ІТ, покращить якість ІТ-послуг.

Зниження витрат в умовах кризи є надзвичайно важливою задачею для українського бізнесу. При вирішенні застосування будь-яких заходів необхідно виходити із короткострокової перспективи, але вона повинна бути проаналізована в широкому контексті довготривалої перспективи.

За даними компанії Oxford Analytica, яка спеціалізується на стратегічному консультуванні, 78% українських топ-менеджерів підтвердили, що відчувають

вплив економічної кризи, а в 56% компаній значно знизилися продажі. Оцінюючи перспективи свого бізнесу на 2010 рік 50% керівників українських підприємств очікують зниження темпу доходів, при чому 16% з них – значного (рис. 2).

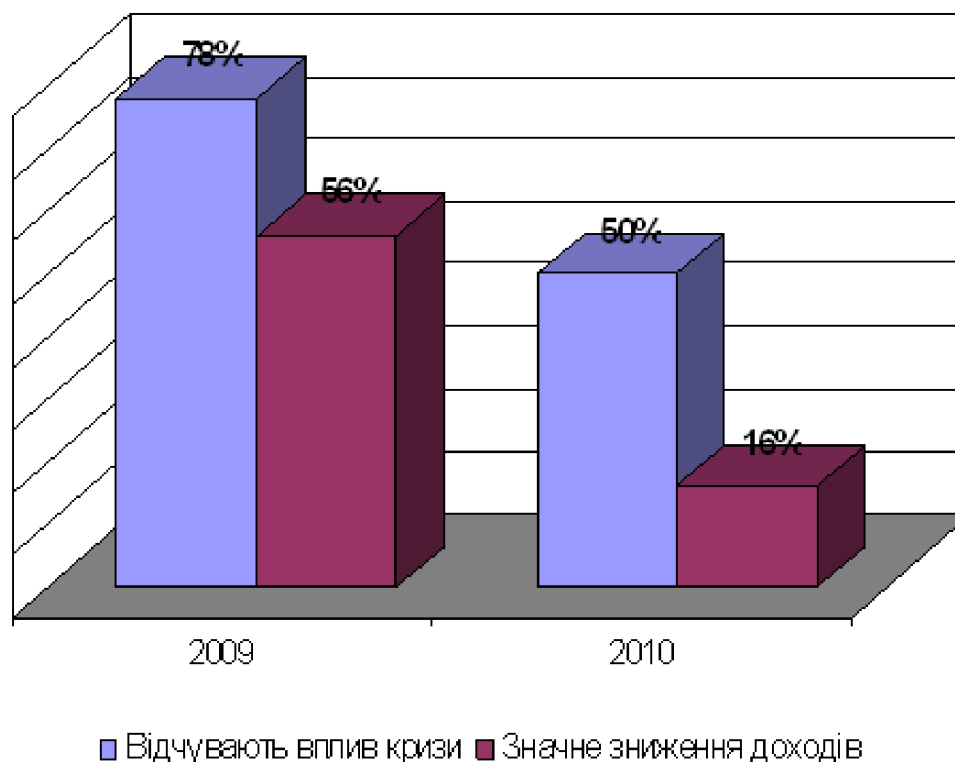


Рис. 2. Вплив кризи на доходи підприємств

Стосовно персоналу 65% компаній заявляють про зміну планів найму. Планується скорочення допоміжного персоналу приблизно на 25%, адміністративного – на 15%.

Ситуація в економіці України вимагає спланованих і продуманих підходів до керування витратами на рівні підприємства, але на практиці з перерахованих напрямків роботи з оптимізації витрат українські підприємства використовують тільки частину підходів, пов'язаних із відмовою від деяких продуктів або закриттям визначених каналів розподілу, філій, підрозділів.

На підприємствах, як правило, немає вільної групи висококваліфікованих співробітників, які могли б цілеспрямовано займатися програмами зниження витрат. Досвід, якого українські компанії набули в минулі роки, стосується інтенсивного зростання. Тепер же, проводячи роботу зі зниження витрат, вони отримають ще один досвід, який підвищить конкурентоспроможність компаній і додасть до вмінь їхніх менеджерів ще одну необхідну кваліфікацію.

Висновки. У всіх галузях економіки сьогодні посилюється конкурентна

боротьба, одним з головних інструментів у якій стає зниження витрат на виробництво продукції. Для кожного підприємства витрати є вирішальним чинником підтримки і підвищення конкурентоспроможності. Сучасна практика господарювання будується на повсякденній роботі з витратами, яка направлена на їх оптимізацію, що забезпечує стабільність позицій на ринку і є найбільш ефективним способом досягнення рентабельної роботи. Управління витратами - необхідна частина економічної роботи на підприємстві, оскільки в його рамках для запланованої і фактично досконалої діяльності підприємства повинні розкриватися причини виникнення цільового результату і виявлятися передумови для ухвалення управлінських рішень. Актуальність проблеми посилюється тим, що оперативний вибір дій у сфері менеджменту витрат вимагає повсякденного відстежування і зіставлення витрат не лише по окремих продуктах, ринках, клієнтах, але і по всіх бізнес-процесах підприємства, операціях і замовленнях, що знижує придатність традиційних методів обліку витрат і обумовлює їх невідповідність потребам менеджменту в управлінській інформації.

У зв'язку з цим необхідність створення і постійного вдосконалення механізму управління витратами вимагає пошуку наукових підходів до вибору методів і способів цілеспрямованої дії на процес формування витрат в ході виробництва.

Список літератури

1. Гіл, Чарльз В.Л. Міжнародний бізнес: Конкуренція на глобальному ринку//Переклад з англійської А.Олійник, Р.Ткачук. – К.: “Основи”, 2001. – 856с.
2. Корецький М.Х. Формування конкурентоспроможності підприємств у ринкових умовах// Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2005, № 1.
3. Фатхутдинов Р.А. Конкуренетоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент.- М.: 2002.
4. Воронкова А.Е. Моделирование управления конкурентоспроможностью предприятия: Монография / А.Е. Воронкова, С.К. Рамазанов, О.В. Родіонов. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2005. – 368с.
5. Эффективное снижение затрат [Электронный ресурс]: «Менеджер по персоналу» - 2009. – №1-2. – С. 56-63. – Режим доступа до журн.:

<http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Effective-cost-reduction-ukr-2009-Jan-RU.pdf>.

6. Як правильно реалізувати програми зі скорочення витрат? [Електронний ресурс]: за даними аналітики консалтингової компанії «Ернест енд Янг» 2009 р. – Режим доступу: <http://www.ey.com/UA/uk/Newsroom/PR-activities/Articles>.