

Студент 3 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

**ОПТИМІЗАЦІЯ ВИТРАТ ЯК ФАКТОР  
ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ  
ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА**

*Анотація. Досліджено місце управління витратами в системі управління конкурентноспроможністю продукції виробничого підприємства, сутність системи управління витратами, яка дозволяє приймати управлінські рішення, що спрямовані на підвищення ефективності діяльності підприємства.*

*Аннотация. Исследованы место управления затратами в системе управления конкурентоспособностью продукции производственного предприятия, сущность системы управления затратами, которая позволяет принимать управленческие решения, направленные на повышение эффективности деятельности предприятия.*

*Annotation. The 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 was investigated.*

*Ключові слова: управління витратами, конкурентоспроможність, оптимізація, переваги.*

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.

Оскільки в умовах ринкової економіки головною метою підприємства є досягнення максимального прибутку, важко переоцінити роль аналізу витрат та управління ними. Зарубіжний досвід доводить, що в більшості випадків розмір витрат визначається як найважливіший критерій у виборі варіантів розвитку підприємств [1].

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

Широке коло завдань і методів їх вирішення, пов'язаних з управлінням витратами на промислових підприємствах, знайшло відображення у наукових

-----

Чандлер, А. Юданов, А. Тимохов, О. Амоша, А. Зокін, А. Гальчинський, І. Романенко, А. Бородкін, Б. Мігалатий, Е. Брігхем, К. Друрі та ін. Проте залишилися питання, які не одержали належного висвітлення.

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

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.

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 та 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 вдосконалення виробництва. Правильне регулювання витрат виробництва знову виступає на передній план і забезпечує підприємству перевагу над конкурентами.

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 вирішення цього завдання. 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 [2].

Скорочуючи маржинальний прибуток у 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 мати змогу контролювати пов'язані з таким зниженням ризики, які можуть згубно позначитися на його платоспроможності і фінансовій стійкості.

Управління витратами разом із контролем цін дозволяє досягти значно більшого ефекту, ніж управління цінами та обсягами продажів 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 [3].

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 напрями, які дозволяють підвищити ефективність використання наявних ресурсів. Провівши моніторинг їхньої діяльності, можна говорити про такі типи програм скорочення витрат:

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

б) 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 полягає 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.

Після оптимізації 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 пов'язує частину фонду оплати праці з результатами роботи співробітників та 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 можна отримати 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 [4].

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

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

Ситуація в економіці України вимагає спланованих і продуманих підходів до керування витратами на рівні підприємства, але на практиці з перерахованих напрямів 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 отримують ще один досвід, який підвищить конкурентоспроможність компаній і додасть до вмінь їхніх менеджерів ще одну необхідну кваліфікацію.

У всіх галузях економіки сьогодні посилюється конкурентна боротьба, одним із головних інструментів у якій стає зниження витрат на виробництво продукції. Для кожного підприємства витрати є вирішальним чинником підтримки і

підвищення конкурентоспроможності. Оперативний вибір дій у сфері менеджменту витрат вимагає повсякденного відстежування і зіставлення витрат не лише з окремих продуктів, ринків, клієнтів, але і з усіх бізнес-процесів підприємства, операцій і замовлень, що знижує придатність традиційних методів обліку витрат та 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 у ході виробництва.

*Наук. керівн. Томах В. В.*

-----

**Л і т е р а т у р а:** 1. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Фатхутдинов Р. А. – М., 2002. 2. Як правильно реалізувати програми зі скорочення витрат? [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.eu.com/UA/uk/Newsroom/PR-activities/Articles>. 3. Гіл Чарльз В. Л. Міжнародний бізнес : конкуренція на глобальному ринку / Гіл Чарльз В. Л. ; пер. з англ. Р.Ткачука. – К. : Основи, 2001. – 856 с. 4. Эффективное снижение затрат [Электронный ресурс] // Менеджер по персоналу. – 2009. – № 1–2. – С. 56–63. – Режим доступа : <http://www.eu.com/Publication/vwLUAssets/Effective-cost-reduction-ukr-2009-Jan-RU.pdf>. 5. Корецький М. Х. Формування конкурентоспроможності підприємств у ринкових умовах / Корецький М. Х. // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2005. – № 1. 6. Воронкова А. Е. Моделювання управління конкурентоспроможністю підприємства : монографія / А. Е. Воронкова, С. К. Рамазанов, О. В. Родіонов. – Луганськ : Вид. СНУ ім. В. Даля, 2005. – 368 с.