

УДК 338.512

Соломатіна Т.В.

*кандидат економічних наук, доцент,
Східноукраїнський національний університет
імені Володимира Даля*

Чернодубова Е.В.

*кандидат економічних наук, доцент,
Східноукраїнський національний університет
імені Володимира Даля***ВИБІР ПРОГРАМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ КОМПАНІЇ
В НЕСТАБІЛЬНОМУ РИНКОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ****THE CHOOSE OF A COMPANY'S COST OPTIMIZATION PROGRAM
IN AN UNSTABLE MARKET ENVIRONMENT****АНОТАЦІЯ**

У статті розглянуто план заходів щодо зниження витрат, як частини стратегії бізнесу. Наведено приклади роботи з програмами «мінус 20%» та «Cost Cutting & Програма заходів щодо зниження втрат і скорочення операційних витрат». Розглянуто позиції постійного вдосконалення витрат і безперервного поліпшення як філософії бізнесу. Досліджено передові світові практики щодо скорочення витрат. Застосування програм оптимізації витрат компанії орієнтують виробників до конструктивних дій і системного підходу під час аналізу методів оптимізації витрат, встановлені резервів зниження собівартості та виборі методики оптимізації витрат.

Ключові слова: програма оптимізації витрат, стратегії компанії.

АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрен план мероприятий по снижению расходов, как части стратегии бизнеса. Приведены примеры работы с программами «минус 20%» и «Cost Cutting & Мероприятия по снижению потерь и сокращению операционных расходов». Рассмотрены позиции постоянного совершенствования расходов и непрерывного улучшения как философии бизнеса. Исследованы передовые мировые практики по сокращению расходов. Применение программ оптимизации расходов компании ориентируют производителей на конструктивные действия и системный подход при анализе методов оптимизации расходов, установлении резервов снижения себестоимости и выборе методики оптимизации расходов.

Ключевые слова: программа оптимизация расходов, стратегии компании.

ANNOTATION

The paper consider an action plan to reduce costs as part of business strategy. Examples of programs «minus 20%» and «Cost Cutting & program of measures to reduce losses and reduce operating costs». We consider the position of continuous improvement and continuous improvement as a business philosophy. The advanced world practices on expense reduction are researched. Application of programs of an expense optimization of the company orient producers to constructive actions and system approach in the analysis of optimization methods of expenses, establishment of allowances of decrease in cost value and the choice of a technique of an expense optimization.

Keywords: cost optimization program, company's strategy.

Постановка проблеми. Ситуація в економіці України залишається складною вже декілька років поряд. Не став винятком і 2016 рік: опитування експертів Bloomberg свідчить, що українська економіка в найближчі два квартали може скоротитися на 0,5% після короткотермінового зростання на 1,3% у квітні-червні.

Політичні ризики, війна, уповільнення росту і недостатні резерви досі тяжіють над кредитним прогнозом для країни. Перспектива ризику дефолту України в найближчі три роки становить 17,8% – третє місце у світі після Греції та Венесуели [1]. Такий стан економіки України не може не позначитися на економічному розвитку та фінансовій стабільності підприємств. На сьогодні більша частина бізнесу прагне до скорочення витрат, але до цього питання потрібно відноситися уважно. Невірно обрана стратегія скорочення витрат, може привести до відтоку професійних та кваліфікованих кадрів, погіршення якості продукції, скорочення попиту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Більшість учених, які аналізують застосування програм оптимізації витрат компанії [2; 3; 4], орієнтують виробників до конструктивних, осмислених дій і системного підходу під час аналізу методів оптимізації витрат, встановлені резервів зниження собівартості та виборі методики оптимізації витрат. Інші вчені [5] з метою підвищення ефективності діяльності підприємства рекомендують робити динамічний прогноз собівартості продукції на основі оперативного вибору обліково-аналітичних дій у сфері управління витратами. Але в літературі, на нашу думку, недостатньо уваги приділяється питанню оптимізації витрат компанії в залежності від вибраної стратегії розвитку.

Мета статті. Розглянути план заходів зі скорочення витрат залежно від вибраної стратегії розвитку для оптимізації складу витрат компанії в нестійкому ринковому середовищі.

Результати досліджень. Програма скорочення витрат повинна бути частиною загальної стратегії компанії, яка приймається стратегічним комітетом компанії або її керівництвом. Під стратегією компанії розуміємо систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, який містить формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегіч-

них ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості. Отже, необхідність розробки компанією стратегії скорочення витрат викликана нестабільністю ринкового середовища та неповнотою інформації про її майбутній стан [6]. Стратегія компанії може містити декілька напрямів скорочення витрат, залежно від обсягів та виду діяльності підприємства. Така програма скорочення витрат може включати окремі проекти, наприклад: енергозбереження, оптимізація виробництва, оптимізація рекламної кампанії та маркетингових витрат тощо.

Кожен із названих проектів має містити назву, конкретні статті витрат для оптимізації (наприклад, закупівля енергозберігаючих ламп, утеплювача, фінансування проведення відповідних робіт), фактори впливу (валютні ризики, цінові обмеження, терміни тощо), сутність заходу (обґрунтування та етапи впровадження), вартість (калькуляція статей витрат із повним обґрунтуванням). Також кожен проект повинен містити розрахунок ефективності, причому, якщо фінансова віддача спостерігатиметься за рік або в період високого рівня інфляції, то вищезазначений розрахунок здійснюється з урахуванням вартості грошей у часі. Для дієвого впровадження проекту обов'язково потрібно визначитися з відповідальними особами та їх мотиваційними схемами та термінами реалізації. Усе це можна реалізувати в практичній діяльності компанії за допомогою ERP системи або більш простими програмними продуктами: 1С-Підприємство, Бітрікс, Project management (рис. 1).



Рис. 1. Структура програми скорочення витрат з урахуванням стратегії компанії

Коли компанія має стратегію бізнесу та чіткі наміри щодо скорочення витрат, вона може застосувати одну з найвідоміших програм скорочення – програму «мінус 20%». Сутність такої програми полягає в тому, що під час складання бюджетів на наступний рік, центри фінансової відповідальності (ЦФВ) (всі або окремі) отриму-

ють завдання скоротити свої витрати на 20%. Зазначимо, що статті скорочення витрат повинні бути обґрунтовані та захищені при прийнятті та затвердженні бюджету. Один із прикладів методики проведення скорочення витрат за такою програмою наведено на рис. 2.

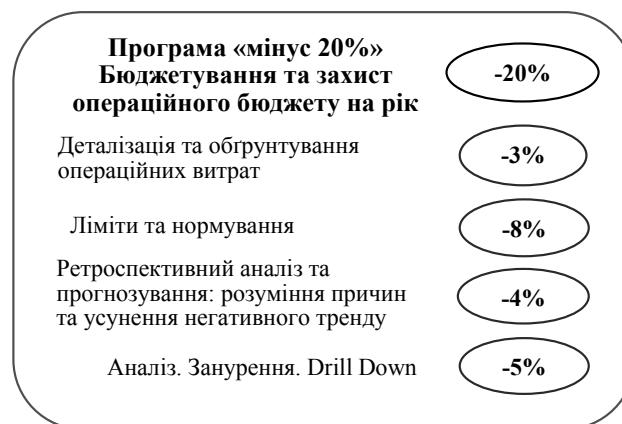


Рис. 2. Застосування програми «мінус 20%» для скорочення витрат компанії

Окрім деталізації та обґрунтування операційних витрат, для ЦФВ, які пов'язані з виробництвом, логістикою, особливостями реалізацією бажано застосовувати ліміти та норми відповідно до сфери діяльності. Прогнозування з урахуванням макроекономічної ситуації та сезонності, аналіз попередніх рішень, результатів та помилок теж дозволяє компанії скоротити свої витрати. І на останнє, як говорять фінансисты-практики: «якщо маєш проблеми – занурюйся!». Тобто, якщо потрібно – виїхати на виробництво й оцінити цикл виробництва самостійно, виїхати в точку продажу і там провести аналітичну оцінку, відвідати самостійно сервісні центри тощо.

Крім того, таке занурення вимагає не тільки володіння практичною інформацією виробництва (реалізації), але й деталізацію на рівні аналітики або Drill Down. Саме така глибока деталізація дозволяє знайти справді результативні джерела скорочення витрат. У цьому випадку компанія аналізує маржинальний дохід за видами продукції (як по клієнтам так і по регіонам) та за торговими об'єктами в розрізі продавців.

Крім того, необхідно аналізувати бізнес у різних розрізах, це може бути: ЦФВ, продукти, проекти, договори, клієнти, менеджери. У результаті компанія матиме вичерпну інформацію щодо своїх найбільш привабливих продуктів (маржинальність, динаміка, обсяги), клієнтах, менеджерах тощо. Поглиблення в деталі дозволяє вивчити інформацію, дослідити проблеми та сконцентрувати зусилля на важливих сегментах.

Після такого глибокого аналізу наступним кроком може стати одна з програм «Cost Cutting & Програма заходів щодо зниження витрат і скорочення операційних витрат». Кожна з частин програми має свої переваги та недоліки (рис. 3).

Надалі компанія розробляє свою власну програму оптимізації, в основі якої полягає оцінка окремих показників план-факт у динаміці:

Матеріальні витрати. За результатами аналізу, план дій за цим напрямом може містити скорочення виробничих норм на одиницю продукції, яку випускають, введення технологічних нормативів на виробничі втрати. Достатньо розповсюдженим є скорочення закупівельних цін за допомогою централізованих закупок або тендерів. Скорочення відсотку бракованої продукції, за часту з модернізацією обладнання – те ж доволі знайомі кроки.

Трудові витрати. Після проведення оцінки, найчастіше компанії застосовують нормування трудовитрат, скорочення нормативів на одиницю виробленої продукції, впровадження новітніх технологій.

Енерговитрати – проводиться оцінка ефективності витрат на скорочення використання енергії. Передбачають впровадження енергозберігаючих технологій, модернізацію обладнання та ін.

Управлінські та комерційні витрати. У разі незадовільних результатів проведеного аналізу, як правило, компанії концентруються на: впровадженні автоматизації системи управління (ERP); скороченню витрат на утримання офісу, мобільного зв'язку, відрядження; аутсорсингу функцій. Фахівці рекомендують при проведенні аналізу цього блоку особливу увагу приділи-

ти співвідношенню виробничого персоналу та адміністративно-управлінського персоналу та оцінки ефективності застосовуваних заходів із просування продукції.

Усі підсумки 1 етапу за напрямами аналізу перевіряються з позицій економічного ефекту (таблиця 1).

Крім того, ніколи не буде зайвим дослідити передові світові практики щодо скорочення витрат: Кайдзен (фокусується на безперервному вдосконаленні процесів виробництва, розробки, допоміжних бізнес-процесів і управління, а також усіх аспектів життя), Канбан (організація виробництва і постачання, що дозволяє реалізувати принцип «точно в термін»), 5S (система організації та раціоналізації робочого місця, один з інструментів бережливого виробництва), Lean (методологія розробки програмного забезпечення, що використовує методи концепції бережливого виробництва), Activity Based Costing (спеціальна модель опису витрат, яка ідентифікує роботи фірми і призначає витрати кожної такої роботи відповідно до справжньої вартості кожної окремо взятої роботи) [7].

Висновок. Отже, план заходів зі скорочення витрат повинен бути стратегічною ініціативою та частиною стратегії бізнесу. Велике значення для поліпшення швидкості та контролю реалізації відповідних заходів мають інструменти управління проектами: пошук внутрішніх

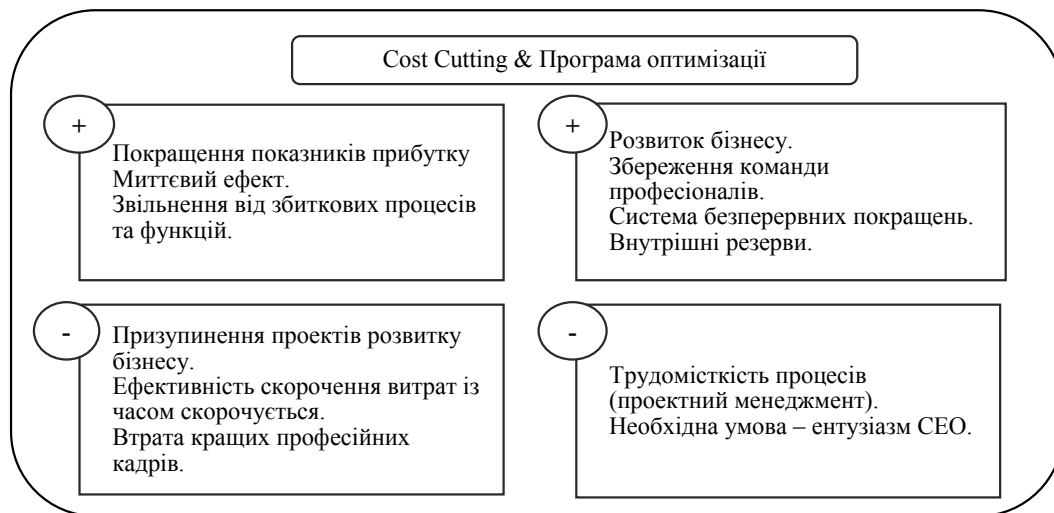


Рис. 3. Переваги та недоліки програми «Cost Cutting & Програма оптимізації витрат»

Таблиця 1
Визначення економічного ефекту (на прикладі ТОВ «Нео-Бізнес Системи»)

№	Заходи зі скорочення собівартості	Строк окупності, р	Річний ефект, тис. грн	Термін виконання
1	Впровадження системи навігації для контролю витрат пального на базі приборів ГЛОНАСС/GPS.	1,5	500	01.03.2016
2	Оновлення парку (придбання у лізинг). Економія на ремонті старих авто.	1,5	600	01.05.2016
3	Відмова від оренди (склад запчастин).	0	500	01.03.2016
4	Перегляд нормативів по пальному, скорочення норм.	0	500	01.03.2016
Скорочення собівартості, всього за рік.			2100	

резервів, факторний аналіз, занурення Drill Down. Необхідною умовою ефективності заходів зі скорочення витрат є мотивація та заохочення ініціативи робітників або робочих груп.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Опитування видавництва Bloomberg у 2016 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.bloomberg.com>.
2. 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.
3. Котенко Т.Ю. Аналіз витрат як складова управління на підприємствах будівельної галузі / Т.Ю. Котенко // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 6. – С. 118–121.
4. Яровенко Т.С. Шляхи та методи оптимізації витрат підприємства у ринкових умовах / Т.С. Яровенко, А.О. Довга, В.Е. Остряніна // Вісник Дніпропетровського університету. Сер.: Економіка. – 2013. – Т. 21. – Вип. 7(2). – С. 181–188.
5. Самородова Н.М. Обліково-аналітичне забезпечення системи управління витратами підприємства / Н.М. Самородова, А.П. Кашпур // Науково-технічний збірник Харківського інституту банківської справи УБС НБУ. – 2011. – № 98. Сер.: Комунальне господарство міст. – С. 310–315.
6. Саснко М.Г. Стратегія підприємства: підручник / М.Г. Саснко. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.