

## АНАЛІЗ СТРАТЕГІЙ ЗНИЖЕННЯ ЗАТРАТ НА ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

### ANALYSIS OF STRATEGIES OF COSTS REDUCTION ON PRODUCTION ENTERPRISES

УДК 658.1

**Зінченко О.В.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри обліку і аудиту  
Київський національний університет  
технологій та дизайну

**Радіонова Н.Й.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри обліку і аудиту  
Київський національний університет  
технологій та дизайну

*У статті розглянуті основні стратегії зниження затрат на виробничих підприємствах України. Класифіковано недоліки діючих систем управління затратами. Досліджено структурні та функціональні фактори, які впливають на затрати підприємства. Виявлено резерви зниження собівартості товарної продукції. Надано рекомендації щодо впровадження стратегій зниження затрат в діяльність виробничих підприємств.*

**Ключові слова:** стратегія, затрати, стратегія зниження затрат, оптимізація затрат.

*В статье рассмотрены основные стратегии снижения затрат на производственных предприятиях Украины. Классифицированы недостатки действующих систем управления затратами. Исследованы структурные и функциональные факторы, которые влияют на затраты предприятия. Выя-*

*лены резервы снижения себестоимости товарной продукции. Даны рекомендации по внедрению стратегий снижения затрат в деятельность производственных предприятий.*

**Ключевые слова:** стратегия, затраты, стратегия снижения затрат, оптимизация затрат.

*The article describes the main strategy for reducing costs on production enterprises of Ukraine. The deficiencies of existing systems of costs management are classified. The structural and functional factors that influence the costs of the company are considered. The reserves for reducing the prime costs of the products are discovered. Recommendations for implementing the cost reduction strategies in production companies work are given.*

**Key words:** strategy, costs, strategy of the cost cutting, optimization of cost.

**Постановка проблеми.** Питання розробки стратегій затрат на виробничих підприємствах, пошуку шляхів їх вирішення являються складними і важливими для економічного життя сучасного виробничого підприємства. Економічний ефект виробничого підприємства виражається в прибутковості. Тому, більшість підприємств прагнуть максимізувати прибуток, а це неможливо без аналізу собівартості продукції, окремих затрат на виробництво і реалізацію продукції, виявлення резервів зниження виробничих затрат та впровадження рекомендацій щодо зниження затрат в діяльність підприємства. Тільки комплексно аналізуючи затрати на виробництво, правильно визначаючи резерви їх зниження, підприємство зможе досягти своєї мети і не програти своїм конкурентам.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню питань формування стратегії зниження затрат певну увагу приділяли зарубіжні вчені-економісти: О.С. Віханський, А.П. Градов, Б. Карлоф, Г. Мінцберг, М. Портер, А.Дж. Стрікланд, А.А. Томпсон, Р.А. Фатхутдінов та інші. Щодо українських науковців, які вивчали проблеми формування стратегії зниження затрат можна виділити таких, як В.Г. Герасимчук, М.О. Данилюк, Л.В. Дікань, О.І. Ковтун, Л.А. Костирко, В.В. Лук'янова, А.П.Наливайко, В.Д. Немцов, М.Г. Саєнко, М.І. Хопчан, Ю.С. Цал-Цалко, А.В. Череп, З.Є. Шершньова, В.М. Яценко й інших.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є узагальнення інформації про недоліки діючих систем управління затратами та розгляд основних стратегій щодо зниження затрат на виробничих підприємствах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Проблема зниження затрат дуже актуальна сьогодні, так як її вирішення дозволяє кожному конкретному підприємству вижити в умовах жорсткої ринкової конкуренції, збудувати міцне і сильне підприємство, яке буде мати достатньо високий економічний потенціал. Метою кожного підприємства є досягнення стабільного фінансового результату діяльності.

Але, в сучасних економічних умовах підприємства, в своїй більшості, в завдання стратегії скорочення виробничих затрат ставлять не тільки стабільну прибутковість та конкурентоспроможність, а й переміщення підприємства з нинішньої рейтингової позиції на більш високу. Це здійснюється шляхом адаптації підприємства до впливу зовнішніх факторів: конкуренції, ринкових коливань цін, розвитком сучасних технологій, а також за допомогою приведення ресурсів підприємства у відповідність до його потенційних можливостей. Діючі сьогодні системи управління затратами мають недоліки, які сформовано в табл. 1 [6].

В ході процесу створення стратегії в систематизованому вигляді, на практиці підприємства застосовують комбінації систем менеджменту, що залежать від їх величини, диверсифікації, позиції на ринку, від рівня і типу впливу зовнішніх змін, доступних ресурсів і ставлення керівництва до планування зниження затрат. Послідовність систематичних стратегічних дій щодо зниження виробничих затрат особливо важлива, коли на підприємстві значні затрати ресурсів.

Як правило, на виробничих підприємствах застосовуються стратегії з визначення перспективних орієнтирів діяльності на основі прогнозів

зниження затрат і оцінці потенційних можливостей підприємства з урахуванням розвитку матеріально-технічної бази, впровадження нових технологій і видів продукції.

На практиці це комплексний стратегічний план скорочення затрат, як профільної, так і диверсифікованої продукції, розроблений з урахуванням прогнозу очікуваних змін факторів зовнішнього навколишнього середовища і потенціалу підприємства, що включає виявлення, відбір та прогнозування основних орієнтирів розвитку.

Але, стратегічні рішення мають бути не тільки спрямовані на оцінку впливу зовнішніх факторів, а й на тактичне осмислення стратегічних дій.

Розуміння поведінки затрат у межах традиційного управління затратами базується на їхній залежності від обсягу виробництва продукції, що зумовлює необхідність аналізу постійних, змінних

і змішаних затрат. Стратегічне управління затратами передбачає визначення величини затрат відповідно до стратегічного вибору підприємства. Тобто у рамках концепції стратегічних затратоформуючих факторів затрати визначаються та виникають унаслідок дії багатьох взаємопов'язаних факторів, які в літературі зі стратегічного управління [4] розділено на структурні та функціональні (табл. 2).

З точки зору структурних факторів для підприємств існує п'ять стратегічних варіантів вибору, що залежать від економічної основи структури затрат. Кожен структурний фактор передбачає вибір, який зробить підприємство з метою зниження затрат за допомогою системи управління затратами. Врахування особливостей підприємства дає змогу визначити вплив на затрати кожного структурного фактора. Функціональні фактори, що впливають

Таблиця 1

**Недоліки діючих систем управління затратами [6]**

Недоліки діючих систем управління затратами	Наслідки недоліків діючих систем
Відсутній порядок регулювання та урахування сумарних затрат, їх структури на всіх стадіях життєвого циклу продукт	Неможливо цілеспрямовано впливати на оптимізацію та зниження сумарних затрат
Здійснюється лише автономне управління комплексом затрат за господарськими одиницями але не за виробами	Зниження затрат однієї із ланок може призвести до збільшення сумарних затрат; зменшується можливість планування затрат
Управління реалізується через план, сформований за базовими затратами, згідно критеріїв оцінки діяльності конкретної господарської одиниці	Підприємство орієнтуються на виконання плану, не враховуючи реальні можливості зниження затрат за виробами
На кожній наступній стадії не приймаються до уваги економічні розрахунки затрат, виконані на попередніх стадіях	Можливе завищення сумарних затрат; неточно оцінюється та враховується внесок учасників нововведень в загальні результати
Відсутня закінчена система поетапного проектування; результати прогнозу не обов'язкові для наступних стадій	Затягується освоєння економічних параметрів виробу через відсутність послідовності економічних показників проекту за стадіями життєвого циклу
При атестації економічного рівня та якості продукції майже не враховуються економічні параметри	Знижується об'єктивність та ефективність оцінки при атестації продукції
Відсутня стратегія зниження затрат учасниками процесу розвитку; не встановлені контрольні точки оцінки доцільності подальшого здійснення затрат	Допускається подорожчання втрат на повний життєвий цикл, неточності у визначенні планових завдань із зниження затрат
Не визначена структура управління затратами на виріб	Допускаються втрати ефективності під час зміни стадій життєвого циклу

Таблиця 2

**Структурні та функціональні фактори, що впливають на формування затрат**

Структурні фактори	Функціональні факторії
Масштаб – обсяг інвестицій, які потрібно вкласти у виробництво, дослідження та розроблення, маркетингові ресурси для випуску продукції	Ефективність планування підприємства – наскільки ефективно, порівняно з нормами планування (з точки зору внутрігосподарської логістики)
Діапазон – ступінь вертикальної інтеграції, що визначає діапазон розширення управління підприємством	Залучення робочої сили – прийняття робітниками на себе зобов'язань щодо постійного удосконалення
Досвід, який показує, скільки разів у минулому підприємство успішно здійснювало те, для чого зараз приймаються рішення	Комплексне управління якістю – переконання і досягнення, пов'язані з якістю продукції та виробничих процесів
Технології, які використовують на кожній стадії ланцюга вартостей	Використання потужностей – вибір найкращого варіанта з наявних на підприємстві
Складність – широта асортименту виробів чи послуг, які планується запропонувати споживачам	Використання зв'язків з постачальниками та замовниками в контексті вартісного ланцюга і затрат підприємства

на затрати, пов'язані зі здатністю підприємства успішно функціонувати. На відміну від структурних факторів, які неможливо порівняти пропорційно з показниками діяльності, функціональні фактори порівнюють. Для всіх функціональних факторів «більше» завжди означає «краще». Впровадження на підприємстві системи стратегічного управління затратами передбачає використання всієї інформації про затрати, чітко орієнтованої на стратегічне управління підприємством [4].

На сьогоднішній день в Україні основна маса сировини стає товаром без індустріальної обробки, не перетворюючись на предмети праці для обробного комплексу, і тому останній низив випуск продукції інвестиційного попиту: машин, обладнання, компонентів високих технологій. Нові засоби виробництва і технології не надходять (або надходять в незначній кількості) в промислові галузі, внаслідок чого відбувається їх деіндустріалізація. Ланка виробничо-інвестиційного комплексу випала з системи відтворення, і замість циклу «видобуток сировинних ресурсів – їх індустріальна обробка – кінцеве споживання готових продуктів» встановився кругообіг «видобуток сировинних ресурсів – їх експорт – кінцеве споживання імпортованих продуктів». В обхід обробної промисловості замкнуті потоки не тільки сировини, але і фінансових ресурсів. І якщо раніше міжгалузевої кооперації заважали відомчі бар'єри, то тепер – численні «власники» і різні посередники з яскраво вираженими зовнішньоекономічними інтересами.

Українську промислову систему можна представити як цілісний комплекс, здатний не тільки виробляти набір високих технологій, а й застосувати їх на підприємствах, зайнятих випуском продукції кінцевого попиту з тенденцією до наукомісткого способу виробництва.

Стратегічно вітчизняна промислова політика має бути спрямована на послідовне і поетапне формування науково-промислового центру створення високих і наукомістких технологій, що забезпечують виробництво конкурентоспроможної продукції, інтегрованого на взаємовигідних партнерських засадах з іншими і країнами.

Проведення модернізації підприємств базується на застосуванні прогресивних науково-технічних розробок. Впровадження наукомістких технологій і виробничих процесів прискорить освоєння принципово нової продукції, конкурентоспроможної на зовнішньому і внутрішньому ринках. В цілому характер стратегічних заходів щодо зниження виробничих затрат, перш за все, визначається типом виробництва, що застосовується на підприємстві.

Далі проводиться аналіз впливу типу виробництва на розробку стратегії скорочення виробничих затрат.

Найчастіше виробництво на підприємстві відноситься до серійного типу і характеризується виготовленням виробів періодично повторюваними партіями. Прийнято вважати, що серійний тип виробництва характеризується виготовленням обмеженої номенклатури деталей партіями, що повторюються через певні проміжки часу.

Тому виробничі цехи мають в своєму складі предметно-замкнуті ділянки, обладнання на яких розподілено по ходу типового технологічного процесу. В результаті в цехах існують порівняно прості зв'язки між робочими місцями для організації прямого переміщення деталей в процесі їх виготовлення.

Навпаки, предметна спеціалізація ділянок робить доцільною обробку партії деталей паралельно на декількох верстатах, що виконують послідовні операції. Тому як тільки на попередній операції закінчується обробка декількох перших деталей, вони передаються на наступну операцію до закінчення обробки всієї партії. Таким чином, на підприємстві стає можливою паралельно-послідовна організація виробничого процесу.

Так, великі трудомісткі деталі, що виготовляються у великій кількості і мають подібний технологічний процес, закріплені за цехом зборки з організацією на ньому змінно-поточного виробництва. Деталі середніх розмірів, багатоопераційні і менш трудомісткі, об'єднані в партії, і їх запуск у виробництво організовується через ділянки групової обробки дрібні малотрудомісткі деталі планово-диспетчерський відділ закріплює за спеціалізованою ділянкою, яка перебуває в інструментальному цеху для організації прямого виробництва.

Необхідно відзначити, що для виробничих підприємств серійного типу виробництва характерна значно менша, ніж в одиничному, собівартість виготовлення виробів.

Зауважимо, що собівартість деталей при виготовленні їх партіями не залишається постійною, а змінюється в залежності від розміру партії. При цьому одні затрати, що входять у собівартість виробів, зі зростанням розміру партії зменшуються, інші зростають, треті залишаються незмінними.

В цілому всі способи розрахунку нормативного розміру партії на підприємстві мають відповідати принципам забезпечення найбільш оптимального завантаження устаткування.

Так, при першому способі визначаються затрати, пов'язані з запуском партії деталей у виробництво, а також затрати, пов'язані зі зберіганням партії деталей і зростанням обсягу незавершеного виробництва. Оптимальною ж є партія, при якій сума затрат і додаткових затрат, що припадають на одну деталь, мінімальна.

Тому в затрати першої групи включаються затрати на налагодження обладнання та втрати,

пов'язані з підготовкою робочого при переході до обробки партії нових деталей.

Для планування зниження собівартості продукції виробляють: розрахунки зниження затрат; розрахунки зниження загальних затрат на виробництво продукції за такими чинниками; розрахунки зниження собівартості по порівнянній товарній продукції і інше. Крім того при плануванні собівартості продукції визначаються такі показники, як: затрати на 1 грн. товарної продукції; собівартість окремих видів продукції; собівартість продукції за елементами затрат; можливе зниження собівартості товарної продукції і окремих її видів.

При калькулюванні собівартості продукції на виробничих підприємствах в більшості випадків застосовується нормативний метод. Нормативні калькуляції складаються планово-економічною службою підприємства на продукцію, що виробляється на основі прогресивних норм затрат матеріалів і заробітної плати і норм розподілу непрямих затрат. Крім того, нормативний метод сприяє зміцненню нормативної бази та враховує відхилення фактичних затрат від нормативних окремо. Тому калькуляція собівартості виробів враховує нормативні затрати і відхилення від них за окремими статтями, що створює можливість контролю за рівнем собівартості окремих її складових.

Прийнято вважати, що нормативна собівартість виробу визначається як сума нормативних затрат обробки всіх деталей і складових одиниць, що входять у виріб, і затрат на створення самого виробу.

Планово-економічною службою підприємства розрахунок нормативної собівартості ведеться відповідно до блок-схеми (рис. 1).

На підставі інформаційної бази трудових нормативів і технологічних маршрутів обробки деталей по цехах формується інформаційна база підсумкових трудових нормативів на деталь по цехам.

До того ж, шляхом об'єднання інформаційної бази підсумкових нормативів на деталь по цехам створюється проміжна інформаційна база. З'єднання проміжної інформаційної бази з інформаційною базою матеріальних нормативів дозволяє отримати інформацію для розрахунку прямих затрат. Отже, інформаційна база для розрахунку собівартості складових одиниць і виробу являє собою з'єднання останньої інформаційної бази.

У той же час для визначення нормативних калькуляцій по деталях використовується інформація про відсотки непрямих затрат в розрізі цехів. Після обробки за відповідною програмою видається таблиця нормативної калькуляції за статтями затрат.

Крім того, для розрахунку нормативних калькуляцій на складові одиниці і вироби в цілому використовується спеціальна інформаційна база і таблиця відсотків непрямих затрат. Такі калькуляції застосовуються для розрахунків планової собівартості.

Тому відповідно до розробленої на виробничому підприємстві стратегії скорочення виробничих затрат на продукції необхідно:

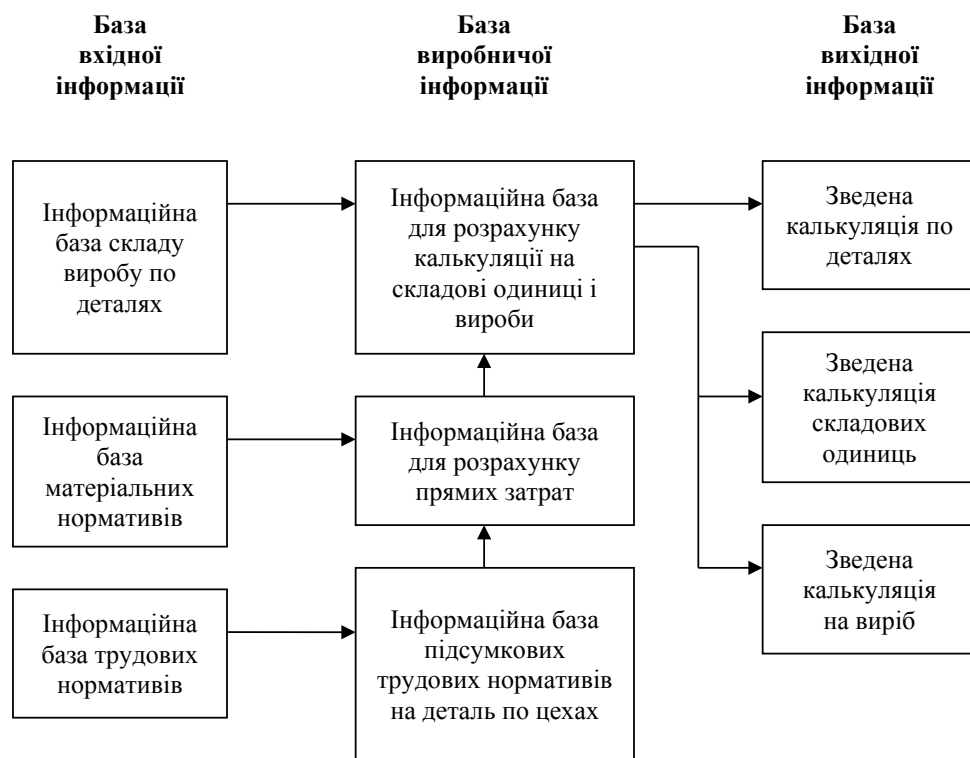


Рис. 1. Блок-схема нормативної калькуляції



- виявити і усунути причини наднормативного витрачання матеріалів;

- при виборі постачальників сировини і матеріалів другим критерієм після якості повинна бути ціна.

Відповідно до стратегії зниження собівартості продукції для зниження затрат за накладними затратами необхідно:

- регламентувати обсяги ремонтних робіт відповідно до обсягу виробництва (крім аварійних випадків);

- перелік матеріалів, списаних на ремонтні роботи, затверджувати керівниками технічних служб;

- матеріали і комплектуючі для ремонтних робіт купувати за нижчими цінами;

- організувати ритмічну роботу підприємства, що виключає необхідність понаднормових робіт.

Як показують проведені дослідження, на виробничому підприємстві є резерви зниження собівартості товарної продукції, головними з яких є:

- підвищення технічного рівня виробництва;

- раціональне використання сировини і матеріалів;

- удосконалення організації виробництва і праці;

- зниження затрат по допоміжному виробництву;

- зміна обсягу і структури продукції, що виробляється.

Вирішення зазначених завдань можливе лише з урахуванням розробленої на підприємстві стратегії зниження виробничих затрат.

#### **Висновки з проведеного дослідження.**

Концепція стратегії зниження затрат дає змогу дослідити їх на всіх етапах загального вартісного ланцюга виробництва продукції, враховуючи постачальників і споживачів, та зосереджуючи особливу увагу на дослідженні затрат підприємства в складі загального вартісного показника продукції. Основною метою стратегічного управління затрат є створення конкурентних переваг за рахунок збільшення прибутку підприємства шляхом визначення оптимального рівня затрат. Стратегію зниження затрат виробничі підприємства повинні проводити зі врахуванням впливу низки факторів.

#### **БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Адаменко Т. М. Особливості стратегічного управління затратами підприємства [Текст] / Т. М. Адаменко // Економіка. Менеджмент. Підприємство. – 2011. – № 23(II). – С.100–106

2. Гринько Т. В., Столпова К. В. Обґрунтування стратегії зниження затрат підприємства [Електронний ресурс] / Гринько Т. В., Столпова К. В. – Режим доступу: [http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia\\_6\\_131.pdf](http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_6_131.pdf)

3. Довгань Л. Є. Стратегічне управління: навч. посібник / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. – К.: ЦУЛ, 2011. – 440 с.

4. Костецька Н. І. Методичні аспекти формування стратегії зниження затрат підприємства / Костецька Н. І. // Економіка: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць. -Дніпропетровськ : ДНУ, 2010. – С. 443-450.

5. Мазур О. І. Мета та складові системи управління затратами підприємства / О. І. Мазур, Н. М. Богацька. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rusnauka.com>

6. Шевців Л. Ю. Концептуальні основи формування ефективної системи управління затратами машинобудівних підприємств / Л. Ю. Шевців // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://economics.opu.ua/files/archive/2016/No1/72.pdf>

#### **REFERENCES:**

1. Adamenko T. M. Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnya zatratamy pidpryyemstva [Tekst] / T. M. Adamenko // Ekonomika. Menedzhment. Pidpryyem-nystvo. – 2011. – No 23(II). – S.100–106

2. Hryn'ko T. V., Stolpova K. V. Obgruntuvannya stratehiyi znyzhennya zatrat pidpryyemstva [Elektronnyy resurs] / Hryn'ko T. V., Stolpova K. V. – Rezhym dostupu: [http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia\\_6\\_131.pdf](http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_6_131.pdf)

3. Dovhan' L. Ye. Stratehichne upravlinnya: navch. posibnyk / L. Ye. Dovhan', Yu. V. Karakay, L. P. Artemenko. – K.: TsUL, 2011. – 440 s.

4. Kostets'ka N. I. Metodichni aspekty formuvannya stratehiyi znyzhennya zatrat pidpryyemstva / Kostets'ka N. I. // Ekonomika: problemy teorii ta praktyky: Zbirnyk naukovykh prats'. -Dnipropetrovs'k : DNU, 2010. – S. 443-450.

5. Mazur O. I. Meta ta skladovi systemy upravlinnya zatratamy pidpryyemstva / O. I. Mazur, N. M. Bohats'ka. [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: <http://www.rusnauka.com>

6. Shevtsiv L. Yu. Kontseptual'ni osnovy formuvannya efektyvnoyi systemy upravlinnya zatratamy mashynobudivnykh pidpryyemstv / L. Yu. Shevtsiv // [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: <http://economics.opu.ua/files/archive/2016/No1/72.pdf>