

УДК 338. 512

*О. М. Боженко, І. В. Петрик*  
*Українська академія друкарства*

## **СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

*Аналізуються витрати виробництва поліграфічних підприємств. Обґрунтовується необхідність формування стратегії управління витратами.*

### ***Підприємство, витрати, стратегія, управління***

В умовах формування ринкової економіки й особливо загострення фінансової та економічної кризи в країні в суб'єктів господарювання відбувається трансформація пріоритетів, серед яких одне з перших місць посідає отримання прибутку в результаті зниження витрат виробництва, найефективнішого використання усіх видів виробничих ресурсів.

Проблема зниження витрат виробництва і забезпечення прибутку є актуальною для поліграфічних підприємств. Фінансовий стан більшості з них сьогодні нестійкий, погіршується ситуація з платоспроможністю, техніко-технологічна база виробництва застаріла і потребує оновлення. Під час економічної кризи посилюється конкуренція на ринку поліграфічних послуг, зменшуються обсяги виробництва та реалізації друкованої продукції, зростають витрати і, відповідно, скорочується обсяг прибутку, що значно ускладнює відтворення і розвиток виробництва.

Прагнення підприємств отримати вищі доходи потребує більших інвестицій у виробництво, а це, у свою чергу, пов'язано із зростанням ризику. В таких умовах потрібні нові підходи до обґрунтування прогнозів господарсько-фінансової діяльності підприємства, формування витрат і прибутку. Складність цього процесу полягає в тому, що одночасно необхідно здійснювати термінові як стабілізаційні, так і трансформаційні заходи. Життєво необхідними є зупинка спаду виробництва, зниження витрат, підвищення якості та конкурентоспроможності продукції і на цій основі — збільшення частки підприємства на ринку, нарощування обсягів виробництва та забезпечення прибутку. Вихід в існуючому становищі вбачається в розробленні стратегії розвитку підприємства та управління процесами забезпечення ефективності господарювання в коротко- і довгостроковій перспективі [1, 2, 7].

Для забезпечення ефективного, конкурентоспроможного розвитку підприємство повинно оцінювати свою діяльність з точки зору майбутніх результатів, виробничий і трудовий потенціал, визначати можливості й переваги щодо конкурентів, ключові фактори успіху, від яких залежать результати роботи підприємства.

Стратегія управління витратами підприємства є важливою складовою загальної стратегії його розвитку. Управління витратами — це процес цілеспрямованого формування витрат підприємства за видами, місцем виникнення, носіями за умови постійного контролю їхнього рівня (величини) та стимулювання їх зниження. Формування витрат і використання ресурсів підприємства є ключовими в забезпеченні ефективності виробництва й отриманні прибутку.

Зниження витрат виробництва забезпечується раціональним, ефективним використанням виробничих ресурсів. На економію ресурсів значно впливають такі фактори, як удосконалення нормування витрат матеріальних ресурсів, впровадження сучасних прогресивних технологій (маловідхідних, безвідхідних, матеріало- та енергоощадливих), поліпшення використання виробничого устаткування, удосконалення організації виробництва, методів і прийомів виконання виробничих операцій, механізація і автоматизація виробничих процесів, ціни на сировину, матеріали, устаткування й енергію тощо [3, 6, 9].

Однією з передумов ефективного використання ресурсів і забезпечення зниження собівартості продукції є облік витрат і їх формування та детальний аналіз використання. Без обліку й аналізу витрат виробництва неможливе прийняття правильних управлінських рішень.

Витрати підприємства формуються в процесі використання ресурсів при здійсненні виробничої діяльності. Вони мають різну цільову спрямованість і формуються, як правило, відповідно до доходів підприємства і характеру продукції. Аналіз витрат повинен проводитись одночасно з комплексним техніко-економічним аналізом роботи підприємства в цілому, що дозволяє виявити внутрішньовиробничі резерви і розробити заходи, спрямовані на використання виявлених резервів та зниження витрат виробництва [8].

У процесі проведення комплексного аналізу діяльності підприємства необхідно враховувати зовнішні і внутрішні умови господарювання. Зовнішні визначаються станом розвитку економіки країни, напрямками господарської політики держави, законодавством, конкурентним середовищем, кон'юнктурою ринку, можливостями постачальників, споживачів тощо. Дослідження внутрішніх умов господарювання повинно базуватися на вивченні всіх аспектів діяльності та потенційних можливостей підприємства. Одним з інструментів такого комплексного аналізу може бути SWOT-аналіз. У табл. 1 подано матрицю проведеного авторами дослідження SWOT-аналізу ВАТ «Львівська книжкова фабрика «Атлас» — одного з найбільших книжкових підприємств західного регіону України.

Проведення SWOT-аналізу, виявлення сильних і слабких сторін, можливостей підприємства та потенційних і наявних загроз необхідні керівництву для перетворення сильних сторін у конкурентні переваги й послаблення слабких сторін і прийняття заходів щодо їх ліквідації та, по можливості, нейтралізації впливу загроз на результати роботи.

Оцінка потенційних можливостей підприємства — складне і трудомістке завдання, яке дозволяє забезпечити баланс ринкових запитів з можливостями

підприємства, розробити програму його розвитку та поведінку на ринку, підвести реальну основу прийняття управлінських рішень.

Таблиця 1

### Матриця SWOT-аналізу ВАТ «Львівська книжкова фабрика «Атлас»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Великий досвід і традиції якісного виготовлення продукції.</p> <p>Наявність постійних замовників, налагоджені партнерські зв'язки.</p> <p>Високий рівень організації виробництва й управління ним.</p> <p>Наявність кваліфікованих працівників.</p> <p>Високий рівень організації аналітичної роботи, бухгалтерського та управлінського обліку.</p> <p>Наявність власних виробничих площ.</p> <p>Зручне місце розташування (центральна частина міста).</p>	<p>Наявність застарілого устаткування, високий рівень зносу устаткування.</p> <p>Відсутність можливостей оновлення технічної бази.</p> <p>Недозавантаженість устаткування.</p> <p>Відсутність можливостей розширення кола замовників.</p> <p>Відсутність деталізації стратегії підприємства.</p>
Можливості	Загрози
<p>Збільшення обсягів виробництва книжкової, образотворчої, бланкової продукції шляхом використання резервів виробничих потужностей.</p> <p>Збільшення ринкової частки підприємства шляхом завоювання нових сегментів ринку.</p> <p>Ширше використання засобів масової комунікації для поширення інформації про можливості фабрики.</p> <p>Надання поліграфічних послуг іншим підприємствам.</p> <p>Здача невикористовуваних площ в оренду.</p>	<p>Уповільнення темпів економічного розвитку країни.</p> <p>Нестабільність політичної ситуації в країні.</p> <p>Фінансова й економічна криза.</p> <p>Зростання цін на матеріально-технічні ресурси і тенденції до їх зростання.</p> <p>Висока конкуренція в галузі, поява нових конкурентів.</p> <p>Швидкі темпи розвитку технологій електронних комунікацій.</p> <p>Високий рівень інфляції.</p> <p>Податковий тиск.</p>

Аналіз витрат виробництва — це складний процес, який включає вивчення умов формування, складу, структури, динаміки витрат за ряд років, виявлення факторів впливу на величину витрат і використання ресурсів. Вихідним пунктом ефективного управління витратами є аналіз їх структури та динаміки за ряд років [4]. У процесі аналізу особливу увагу слід приділяти витратам, які в собівартості (в операційних витратах) займають найбільшу частку. На рис. 1 відображено структуру операційних витрат ВАТ «Львівська книжкова фабрика «Атлас» і ТзОВ «Центр друку» — підприємства, що спеціалізується на виробництві етикеткової продукції.

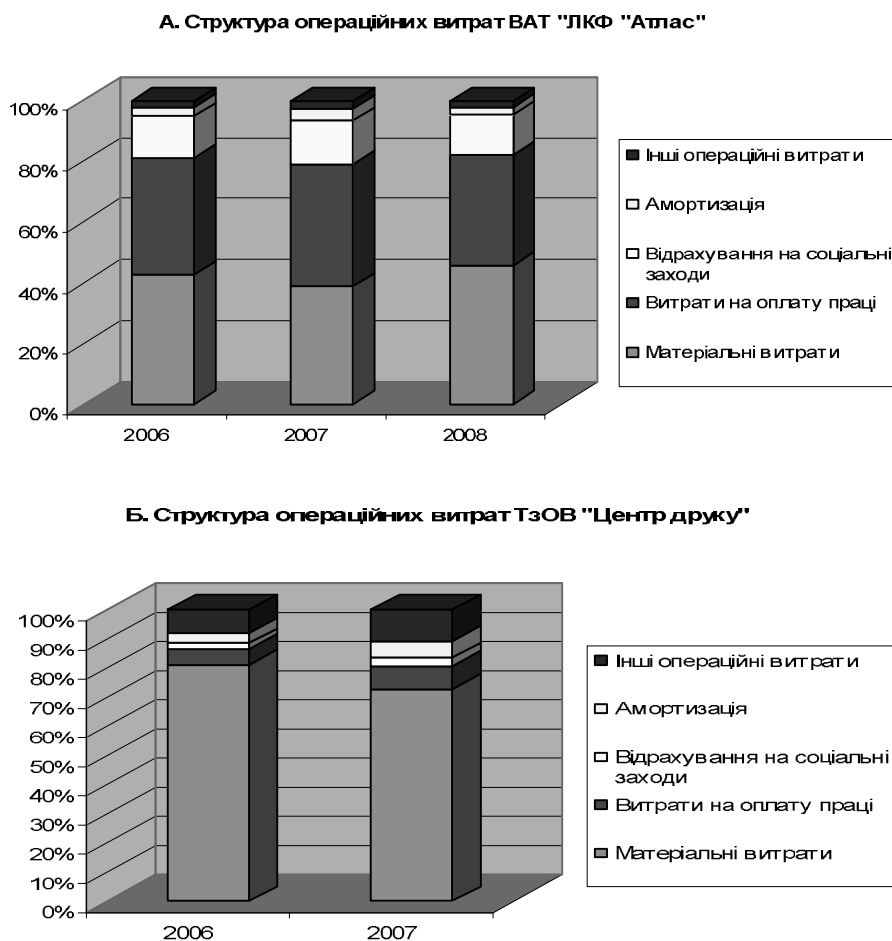


Рис. 1. Структура операційних витрат:  
 А — ВАТ «Львівська книжкова фабрика «Атлас»;  
 Б — ТзОВ «Центр друку»

На зниження витрат найбільше впливає зменшення витрат на матеріали, частка яких в операційних витратах ВАТ «Львівська книжкова фабрика «Атлас» становить 38,9–45,7%, а в ТзОВ «Центр друку» 72,7–81,2%. Витрати на оплату праці дорівнюють 36,3–40,1% (ВАТ «ЛКФ «Атлас») і 5,3–8,76 % (ТзОВ «Центр друку»).

Для ефективного управління витратами передусім потрібно виокремити пріоритетні напрями їх зниження, які в сучасних умовах можна звести до зменшення прямих матеріальних витрат, прямих витрат на оплату праці в розрахунку на одиницю продукції, адміністративних й інших операційних витрат.

При формуванні стратегії управління витратами підприємства слід враховувати вплив ряду факторів, зокрема:

техніко-технологічних (стан техніко-технологічної бази, доступ до інноваційних технологій);

організаційних (обсяги виробництва, рівень використання виробничої потужності, організаційна структура управління, рівень організації виробництва і праці, наявність системи ділових зв'язків з постачальниками і споживачами, маркетингова діяльність та її ефективність, рівень менеджменту);

фінансово-економічних (обсяги виробництва і реалізації продукції, вартість активів та величина власного капіталу, можливості залучення фінансових ресурсів, фінансово-економічний стан тощо).

Стратегія управління витратами підприємства може бути подана у вигляді «дерева цілей», в якому визначаються: головна мета (у даному випадку зниження витрат і одержання на цій основі довгострокової прибутковості виробництва), цілі першого, другого, третього і т. д. рівнів, що забезпечить досягнення основної мети.

Після визначення цілей формується ієрархія цілей — розташування їх у порядку від вищої (головної) до нижчих. Цілі мають бути сформульовані для кожного напрямку діяльності підприємства й кожного підрозділу, від яких залежить втілення загальної стратегічної мети.

Стратегія управління витратами повинна бути обґрунтованою. Оптимальною є стратегія, що вибирається шляхом розгляду можливих її варіантів з урахуванням реальних можливостей підприємства, засобів і строків реалізації. На основі вибраної стратегії розробляється стратегічний план реалізації конкретних заходів, які сприятимуть досягненню цілей і головної мети стратегії.

Управління витратами, як і управління загалом, характеризується відповідними технологічними схемами. Запропонована нами технологічна схема управління витратами зображена на рис. 2. Вона включає сім етапів, які відображають логічну послідовність комплексу операцій (або дій) щодо зниження витрат виробництва.

На першому етапі створюється спеціалізована постійно діюча робоча група, котра складається з керівників структурних підрозділів і фахівців підприємства, які мають відповідну підготовку, володіють знаннями і методами вирішення завдань щодо зниження витрат і забезпечення прибутку. Оскільки собівартість відображає всі сторони діяльності підприємства, ефективність використання всіх видів виробничих ресурсів, фахівці спеціалізованої групи повинні мати спеціальну підготовку та досвід у галузі організації й управління виробництвом, якості продукції, техніки і технології її виготовлення, управління персоналом, майном, витратами і прибутками.

На другому етапі проводяться аналіз і оцінка витрат. Це слід робити за ряд років, виявляти фактори, досліджувати структуру і зміну витрат, знаходити резерви зниження.

На третьому етапі розробляються управлінські рішення щодо зниження витрат виробництва. Це комплекс заходів з удосконалення техніко-технологічної бази виробництва, модернізації устаткування, поліпшення

використання виробничих потужностей і матеріально-технічного забезпечення виробництва, удосконалення оплати й стимулювання працівників, підвищення їх кваліфікації і т. ін.

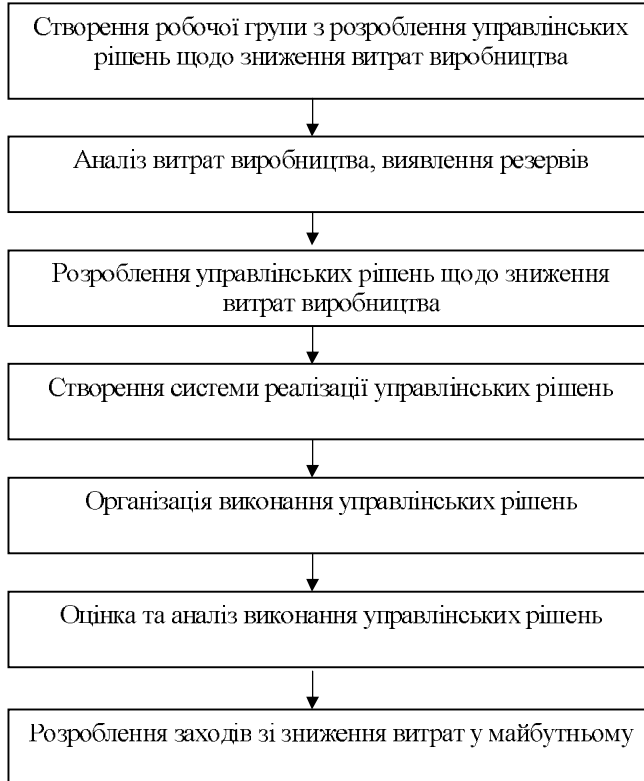


Рис. 2. Технологічна схема управління витратами ВАТ «ЛКФ «Атлас»

На п'ятому етапі організується виконання і встановлюється послідовність управлінських рішень, розробляються графіки виконання рішень і забезпечується їх дотримання.

На шостому етапі проводяться оцінка й аналіз якості виконання управлінських рішень, аналізується їх вплив на показники собівартості і прибутку, вносяться (за потреби) зміни в систему управлінських рішень і розроблених заходів.

На заключному, сьомому, етапі розробляються заходи щодо зниження витрат і забезпечення прибутку на тривалу перспективу.

З урахуванням результатів проведеного аналізу виробничо-господарської діяльності ВАТ «ЛКФ «Атлас», сильних і слабких сторін, можливостей і загроз нами розроблена стратегія управління витратами, основним завданням якої є зниження витрат виробництва. Для цього сформульовано цілі першого і другого рівнів та конкретні завдання.

Цілями першого рівня запропонованої стратегії є: збільшення обсягів виготовлення продукції; технічний розвиток виробництва; економія матеріально-сировинних ресурсів; поліпшення використання діючих основних фондів, трудового потенціалу і фінансових ресурсів; удосконалення організації виробництва і праці.

Цілі другого рангу — це конкретизація і деталізація цілей першого рангу:

Зростання обсягів виробництва забезпечуватиметься поліпшенням використання наявних виробничих потужностей; організацією роботи маркетингової служби, пошуком і залученням нових замовників; наданням послуг іншим підприємствам і організаціям.

Технічний рівень виробництва підвищуватиметься внаслідок впровадження сучасної високопродуктивної техніки; модернізації устаткування; удосконалення технології, застосування прогресивних технологічних процесів.

Економії матеріально-сировинних ресурсів буде досягнуто у результаті поліпшення матеріально-технічного постачання, використання дешевших матеріалів, які за якістю відповідають сучасним вимогам; покращення нормування матеріальних ресурсів; зменшення відходів за рахунок повторного використання матеріалів і регенерації відпрацьованих матеріалів.

Використання діючих основних фондів передбачено поліпшити кращим використанням виробничих площ і потужностей діючого устаткування шляхом його дозавантаження, а також робочого часу й збільшення часу основної роботи устаткування; оптимізацією структури основних фондів.

Поліпшення використання трудового потенціалу забезпечуватиметься підвищенням кваліфікації працівників, покращенням використання робочого часу, ліквідацією простоїв і непродуктивних витрат праці, удосконаленням системи стимулювання праці.

Удосконалення організації виробництва і праці включає застосування прогресивних форм організації виробництва, передових прийомів і методів праці; поліпшення організації робочих місць; забезпечення ритмічної роботи.

Покращення використання фінансових ресурсів передбачає систематичний аналіз і моніторинг витрат виробництва; впровадження контролінгу й автоматизованої системи обліку і планування витрат; бюджетування.

Конкретизація цілей другого рівня відображена в першочергових заходах, які передбачено впровадити на першому і наступних етапах реалізації стратегії.

1. Бойчук А. А. Моделювання витрат та засоби його реалізації / А. А. Бойчук, В. О. Бойчук // Економіка: проблеми теорії та практики. — № 202. — С. 11–21. 2. Давидович І. Є. Управління витратами: навч. посіб. — К.: ЦУЛ, 2008. — 320 с. 3. Жовнірова М. В. Удосконалення системи управління витратами на підприємствах // [www.ipdo.kiev.ua/files/articles/but7.pdf](http://www.ipdo.kiev.ua/files/articles/but7.pdf). 4. Лазнева І. О. Методи управління витратами виробництва продукції та їх порівняльний аналіз / І. О. Лазнева // Формування ринкових відносин в Україні. — 2005. — № 11 (54). — С. 67–75. 5. Пилипенко О. О. Управління витратами на сучасних підприємствах / О. О. Пилипенко // Формування ринкових відносин в Україні. — 2006. — №12 (67). — С. 8–11. 6. Планування, облік, калькулювання

собівартості видавничої і поліграфічної продукції: Інструкція. — Л: Держкомтелерадіо України. ВАТ «УНДПП ім. Т. Шевченка», 2004. 7. Турило А. М. Управління витратами підприємства: навч. посіб. — К.: ЦУЛ, 2009. — 160 с. 8. Чухліб О. А. Управлінське рішення щодо витрат у собівартості продукції / О. А. Чухліб // Фінанси України. — 2006. — № 2. — С. 129–137. 9. Шеховцова В. А. Методичні основи управління витратами на промислових підприємствах / В. А. Шеховцова // Економіка та держава. — 2008. — № 8. — С. 57–60.

## **СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

*Анализируются затраты производства полиграфических предприятий. Обосновывается необходимость формирования стратегии управления затратами.*

## **STRATEGY MANAGEMENT EXPENSES**

*The article proposes an analysis of input polygraphic enterprises and reasoning of need of input control strategy.*

*Стаття надійшла 21.09.09*

УДК 344.012.64+655

**О. І. Гузела**

*Українська академія друкарства*

## **ВИРОБНИЧІ ПОТУЖНОСТІ ТА НАДІЙНІСТЬ БІЗНЕСУ ПОЛІГРАФІЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

*Обґрунтовується актуальність проблеми управління виробничими потужностями поліграфічних підприємств у контексті оцінювання та забезпечення надійності бізнесу.*

### ***Виробничі потужності, управління, надійність, бізнес, оцінювання***

Невизначеність ринкового середовища, в якому функціонує чутливе до змін підприємництво, змусила економістів виходити за рамки традиційних підходів до оцінювання і застереження кризових ситуацій і вдаватися в кожному конкретному випадку до випрацювання спеціальної системи показників, які давали б комплексну оцінку надійності бізнесу. Серед них — рівень надійності бізнесу, в основі визначення якого — виробнича потужність підприємства.

Спеціальні показники і критерії оцінювання надійності бізнесу, зокрема новостворюваного, розроблено й апробовано Ю. Багатіним і В. Швандаром. У галузі поліграфії вузько проблемою надійності бізнесу не займалися. Однак у контексті забезпечення ефективності підприємництва, антикризового управління підприємствами, управління виробничими потужностями поліграфічних підприємств напрацьовань є чимало. Авторами публікацій, посібників і монографій останніх років, де розглядаються питання, дотичні до проблеми надійності бізнесу, є В. К. Кондрашова, Л. А. Швайка, О. М. Боженко, З. М. Холод, А. М. Штангрет, П. П. Лазановський, О. М. Гірняк і багато інших.