

УДК 338.657

СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ВИДАВНИЧО-ПОЛІГРАФІЧНОЇ ГАЛУЗІ

О. О. Сосновська, Х. В. Жидецька

*Українська академія друкарства,
вул. Під Голоском, 19, Львів, 79020, Україна*

Висвітлено основні проблеми управління витратами на підприємствах видавничо-поліграфічної галузі. Проаналізовано склад і структуру операційних витрат двох суб'єктів господарювання — видавництва та видавничо-поліграфічного підприємства. Розраховано витрати операційної діяльності на 1 грн чистого доходу та досліджено їхній вплив на діяльність підприємств ВПП. Визначено головні напрями зменшення витрат виробництва і реалізації продукції. Розглянуто основні прогресивні методи організації виробництва, застосування яких забезпечує значне зменшення витрат.

Ключові слова: *витрати операційної діяльності, витрати на 1 грн чистого доходу, управління, видавничо-поліграфічна галузь, напрями зменшення витрат, прогресивні методи організації виробництва.*

Постановка проблеми. Сучасна видавничо-поліграфічна галузь України — це розгалужений комплекс взаємопов'язаних між собою суб'єктів господарювання різних організаційно-правових форм власності, який охоплює видавництва і поліграфічні підприємства, гуртові та роздрібні торгівельні організації, галузеві науково-дослідні установи і служби матеріально-технічного забезпечення. Проте сьогодні під впливом інституційних змін, спричинених економічною кризою та політичною нестабільністю в державі у сфері видавничо-поліграфічної діяльності, як і в інших галузях національної економіки, спостерігається збільшення кількості збиткових підприємств [7, с. 22]. Це спричинено зниженням купівельної спроможності населення, стрімким зростанням цін на поліграфічні матеріали у зв'язку із коливаннями курсу національної валюти, практичною відсутністю джерел зовнішнього запозичення, підвищенням вартості обслуговування валютних кредитів, високим рівнем корупції та лобіювання інтересів розвитку лише певних галузей в країні тощо. Усі зазначені чинники здебільшого є зовнішніми, тому прямого впливу на них підприємство не має. Для того щоб бути конкурентоспроможним та прибутковим, щоразу частіше перед суб'єктом господарювання постає потреба пошуку та застосування ефективної політики внутрішнього менеджменту, вагоме місце у якій належить системі управління витратами.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Упродовж останніх років проблема управління витратами посіла вагоме місце у працях вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема її досліджували: Ю. Великий [1], С. Голов [2], А. Горелкіна [3],

Т. Карпова, Н. Кальєніна [4], М. Корінько [5], Ю. Цал-Цалко, Т. Ткаченко, О. Попов [6], К. Друрі, Дж. Фостер, Ч. Хонгрєн та ін. На думку вчених, одним із головних напрямів зменшення витрат на підприємствах є формування системи ефективного управління ними. Проте питання управління витратами підприємств видавничо-поліграфічної галузі все ще не розглядають на належному рівні, що зумовлює потребу його подальшого вдосконалення.

Мета статті — обґрунтування сучасних методів управління витратами на видавничо-поліграфічних підприємствах та шляхів їх оптимізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Як свідчать матеріали аналізу результатів господарювання багатьох видавництв і поліграфічних підприємств, у структурі витрат операційної діяльності найбільшу частку становлять витрати на сировину та матеріали (близько 55–70 %), оскільки особливістю цієї галузі є її висока матеріаломісткість. У складі оборотних фондів значну частку посідають виробничі запаси. Великою є частка витрат на оплату праці в складі операційних витрат. Це пов'язано з потребою залучення та утримання висококваліфікованих працівників, здатних згуртовано працювати над досягненням поставленої мети. У табл. 1 і 2 подано склад і структуру операційних витрат двох суб'єктів господарювання — видавництва та видавничо-поліграфічного підприємства, які уже протягом багатьох років є конкурентоспроможними та прибутковими на ринку видавничо-поліграфічної продукції.

Таблиця 1

Склад і структура операційних витрат видавництва

Елементи витрат	Роки, тис. грн		Тр., %	Структура, %		Зміна стр., (+,-)
	2014 рік	2015 рік		2014 рік	2015 рік	
1. Матеріальні витрати	5494,0	8302,4	151,1	65,8	67,5	+1,7
2. Витрати на оплату праці	1463,7	1574,4	107,6	17,5	12,8	-4,7
3. Відрахування на соц. заходи	612,0	639,4	104,5	7,3	5,2	-2,1
4. Амортизаційні витрати	557,3	622,5	111,7	6,7	5,1	-1,6
5. Інші операційні витрати	221,6	1168,7	527,4	2,7	9,5	+6,8
Разом	8348,6	12307,4	147,4	100,0	100,0	-

Таблиця 2

Склад і структура операційних витрат видавничо-поліграфічного підприємства

Елементи витрат	Роки, тис. грн		Тр., %	Структура, %		Зміна стр., (+,-)
	2014	2015		2014	2015	
1	2	3	4	5	6	7
1. Матеріальні витрати	29807	35056	117,6	56,7	61,7	+5,0

Продовження табл. 2

1	2	3	4	5	6	7
2. Витрати на оплату праці	7541	6367	84,4	14,4	11,2	-3,2
3. Відрахування на соц. заходи	2689	2260	84,0	5,1	4,0	-1,1
4. Амортизаційні витрати	2392	2720	113,7	4,5	4,8	+0,3
5. Інші операційні витрати	10148	10370	102,2	19,3	18,3	-1,0
Разом	52577	56773	108,0	100,0	100,0	-

Як видно із табл. 1 та 2, у структурі операційних витрат найбільшу частку займають матеріальні витрати, які протягом 2014–2015 рр. для видавництва становили 65–67 %, а для видавничо-поліграфічного підприємства — 57–62 %. Витрати на оплату праці коливалися в межах 11–17 % і на обох підприємствах мали тенденцію до зниження. Частка амортизаційних відрахувань протягом досліджуваного періоду перебувала в межах 4,5–6,7 %.

Доцільною, на нашу думку, є також оцінка витрат на 1 грн чистого доходу, який є якісним показником і відображає тенденцію зміни операційних витрат залежно від кількості реалізованої продукції (табл. 3).

Таблиця 3

Витрати операційної діяльності на 1 грн чистого доходу

Показники	Видавництво				Видавничо-поліграфічне підприємство			
	2014 рік	2015 рік	Абсол. відхил. (+,-)	Темп росту, %	2014 рік	2015 рік	Абсол. відхил. (+,-)	Темп росту, %
1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	9765	12788	+3023	130,9	68747	75053	+6306	109,2
2. Витрати операційної діяльності, тис. грн	8348	12307	+3959	147,4	54645	62404	+7759	114,2
3. Витрати операційної діяльності на 1 грн чистого доходу, грн	0,855	0,962	+0,107	112,5	0,795	0,831	+0,036	104,5

Аналіз даних табл. 3 засвідчив, що витрати на 1 грн чистого доходу і для видавництва, і для видавничо-поліграфічного підприємства протягом досліджуваного періоду зросли. Така тенденція є негативною, оскільки зростання цього показника свідчить про зниження операційного прибутку і зменшення фінансових можливостей суб'єкта господарювання. Тому вагомим, на наш погляд, є пошук

ефективних шляхів і методів управління витратами, що сприятиме зростанню прибутку підприємства.

Основними критеріями вибору шляхів і методів оптимізації витрат є гнучкість, зрозумілість у застосуванні та оперативність, яка виявляється в тому, що отримання економії визначається не тільки за допомогою аналізу звітних калькуляцій, але й у процесі господарської діяльності на підставі первинної документації та поточних облікових записів [3, с. 253]. З другого боку, для забезпечення ефективного менеджменту треба організувати управління витратами в різних аспектах — за технологіями (звичайні, інтенсивні тощо), центрами відповідальності, видами продукції та за відповідальними особами. Це дасть змогу всебічно аналізувати рівень витрат і встановлювати їх відповідність визначеним нормам.

Система управління витратами повинна забезпечити суб'єкт господарювання такою інформацією, яка дасть можливість: ухвалювати управлінські рішення з урахуванням їхніх економічних наслідків; контролювати витрати у зіставленні з нормами; формувати економічну стратегію; оцінювати формування собівартості та прибутку протягом виробничого періоду; оцінювати витрати в розрізі структурних підрозділів підприємства; приймати рішення стосовно доцільності здійснення окремих виробництв та ефективності використання ресурсів.

До основних напрямів зменшення витрат виробництва і реалізації продукції підприємства належать:

- зменшення витрат сировини, матеріалів, палива й енергії на одиницю продукції;
- зменшення розміру амортизаційних відрахувань, що припадають на одиницю продукції;
- зменшення витрат заробітної плати на одиницю продукції;
- зменшення адміністративних і накладних витрат у процесі експорту й імпорту товарів;
- ліквідація непродуктивних витрат і втрат.

Економія ресурсів великою мірою залежить від кількості техніко-економічних чинників. Найбільший вплив мають такі групи внутрішньовиробничих чинників:

- підвищення технічного рівня виробництва;
- удосконалення організації виробництва і праці;
- зміна обсягу виробництва.

Усі вони призводять до зменшення витрат сировини, матеріалів, заробітної плати. Зменшення витрат сировини і матеріалів досягають за рахунок зниження норм їхнього використання, скорочення відходів і втрат у процесі виробництва та збереження і повторного використання матеріалів, впровадження безвідходних технологій.

На величину витрат істотно впливає зміна цін на сировину і матеріали: з її підвищенням витрати зростають, а зі зниженням — зменшуються.

Зменшення витрат підприємства забезпечується і зменшенням витрат живої праці на одиницю продукції та темпів зростання її продуктивності відносно темпів зростання середньої заробітної плати.

Значного зменшення витрат можна досягти також у результаті застосування прогресивних методів організації виробництва. Коротко розглянемо найвідоміші з них. Система організації виробництва «just in time» (точно в строк) була розроблена в Японії і широко застосовується в усьому світі. Вона зменшує витрати виробництва за рахунок бездефектного виготовлення продукції. Сутність її полягає в тому, що комплектуючі вироби, деталі поставляються споживачеві у визначене місце, в потрібний час, в необхідній кількості. Якщо виникають браковані деталі, виробничий процес зупиняється, тому що запасів на робочому місці немає [4, с. 33].

Система «just in time» сприяє зменшенню витрат головним чином у зв'язку з тим, що [4, с. 34]:

1. Зменшуються витрати на складування і збереження напівфабрикатів як у споживача, так і в виробника. До того ж виробник знижує витрати на реалізацію.

2. Постачальник забезпечує бездефектне виготовлення продукції. Для цього підприємства повинні навчати всіх працівників методів контролю якості, підвищувати відповідальність виробничих робітників за якість, використовувати автоматичні пристрої для контролю якості і т. д. У результаті зменшуються витрати виробництва, пов'язані з повторною обробкою бракованих виробів, споживанням сировини і заробітною платою.

Велику увагу варто надати таким резервам, як правильний підхід до класифікації та калькулювання витрат. Ефективним методом виявлення резервів зниження собівартості продукції є функціонально-вартісний аналіз (ФВА), який є комплексним системним аналізом діяльності підприємства, його складових (технічних і технологічних, маркетингових, фінансових, збутових підрозділів, управлінських функцій), а також оцінкою ефективності використання витрат на реалізацію кожної із цих функцій для виявлення неефективних, нераціональних витрат, наявних внутрішніх резервів і розроблення програм підвищення ефективності діяльності та збільшення прибутковості підприємства. Завданнями функціонально-вартісного аналізу є: підвищення конкурентоспроможності продукції; підвищення якості об'єкта в цілому або його складових частин; зменшення витрат на виробництво, підвищення продуктивності праці; заміна дефіцитних, імпортованих матеріалів, комплектуючих виробів; збільшення обсягу продукції без додаткових матеріальних вкладень; ліквідація «вузьких місць» у виробництві, зменшення експлуатаційних і транспортних витрат; підвищення екологічності виробництва тощо [1, с. 142].

У міжнародній практиці набули значного поширення такі підходи до зменшення витрат, як таргет-костинг (target costing); кайзер-костинг («kaizen» перекладається як «покращення, вдосконалення», від «кай» — «зміна» і «зен» — «добре»). Управління витратами за концепцією «target costing» використовується переважно на стадії проектування нової продукції і передбачає виконання таких кроків: визначення ціни нової продукції, за якою її готові придбати покупці; визначення цільових значень прибутку та витрат на виробництво; розрахунок фактичних витрат на виробництво; порівняння фактичних витрат на виробництво з цільовими; розроблення заходів, які дають змогу зменшити фактичні витрати до заданого рівня [6, с. 704]. Головна відмінність управління витратами за методом кайзен полягає

в тому, що зменшення витрат відбувається за видами продукції, які вже виробляє підприємство, завдяки підвищенню ефективності бізнес-процесів. Визначають, на скільки повинні бути зменшені витрати на виробництво продукції, і повноваження після досягнення поставлених цільових значень витрат передаються безпосередньо виробничим підрозділам [6, с. 256]. Для забезпечення зниження собівартості продукції в короткі строки і загалом витрат на підприємстві фінансовому директору треба послідовно виконати такі кроки: визначити статті витрат, які можуть бути скорочені; спільно з керівниками виробничих підрозділів скласти план зменшення витрат і розподілити між менеджерами відповідальність за його виконання.

Іншим методом оптимізації витрат є метод збалансованості. Як один зі стратегічних підходів до управління витратами, він пов'язаний з тим, що цілі, які ставить перед собою компанія, завжди балансують на одній чаші ваг із витратами. Наприклад, що якіснішу продукцію ми хочемо виробити, то більшими будуть витрати на забезпечення якості.

Бюджетування як метод оптимізації витрат заснований на складанні оперативних, місячних, квартальних та річних бюджетів і пов'язуванні їх зі стратегічними цілями (за допомогою системи збалансованих показників), що дає змогу щонайменше передбачити появу витрат.

Ще одним методом оптимізації витрат є оперативно-заявкова кампанія та система контролю виконання та доцільності витрат. Суть цього методу полягає в тому, що при щоденних витратах лінійним менеджерам постійно треба підтверджувати доцільність тих чи інших витрат. Ця система буде працювати тільки у тому разі, якщо на підприємстві правильно сформований бюджет, розписані цілі і є мотиваційна програма зі зменшення витрат.

Три описані методи (збалансованості, бюджетування, оперативно-заявкова кампанія) потребують впровадження інформаційних технологій. Адже якщо не буде системи, яка зобов'язуватиме всіх звітувати й контролювати процеси, наміри щодо оптимізації витрат залишаться лише на папері. Тому серед методів стратегічного управління витратами треба вказати й аутсорсинг, тобто передачу третім особам частини функцій підприємства, або інший вид аутсорсингу, пов'язаний із функціями, які не є для компанії ключовими. У цьому разі можна знайти підрядника, здатного здійснювати ті самі функції, але за менші кошти [5, с. 128].

Висновки. Питання управління витратами суб'єкта господарювання як вагомого чинника збільшення конкурентоспроможності та підвищення прибутку бізнесу посідає вагоме місце і в теоретичному, і в прикладному аспектах. Вибір ефективної системи зменшення витрат є особливо актуальним для підприємств видавничо-поліграфічної галузі, серед яких спостерігається зростання операційних витрат на 1 грн чистого доходу. До основних джерел зменшення витрат належать: підвищення технічного рівня виробництва, удосконалення організації праці, зміна обсягу виробництва, а також застосування прогресивних методів організації бізнесу, а саме: функціонально-вартісний аналіз, метод «точно в строк» («just in time»), таргет-костинг («target costing»); кайзер-костинг («kaizen costing»), метод збалансованості, бюджетування, оперативно-заявкова кампанія, аутсорсинг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Великий Ю. М., Прохорова В. В., Сабліна Н. В. Управління витратами підприємства: монографія / Ю. М. Великий, В. В. Прохорова, Н. В. Сабліна // Харківський національний економічний університет. — Харків : ІНЖЕК, 2009. — 192 с.
2. Голов С. Ф. Управлінський облік / С. Ф. Голов. — К. : Лібра, 2002. — 704 с.
3. Горелкіна А. Л. Оптимізація системи управління витратами / А. Л. Горелкіна // Державне управління. — 2006. — № 2. — С. 251–255.
4. Кальєніна Н. В. Методи управління витратами, їх переваги та недоліки / Н. В. Кальєніна // Держава та регіони. — 2007. — № 5. — С. 32–35.
5. Корінько М. Д. Концептуальні основи управління витратами суб'єктів господарювання в умовах удосконалення ринкових відносин / М. Д. Корінько, Г. Б. Тітаренко // Актуальні проблеми економіки. — 2009. — № 9. — С. 126–131.
6. Попов О. Управління витратами / О. Попов // Економічна енциклопедія : у 3-х томах. — К. : Видавничий центр «Академія», 2002. — Т. 3. — 952 с.
7. Штангрет А. М. Окремі аспекти збитковості вітчизняної поліграфії / А. М. Штангрет, Б. В. Дурняк, О. В. Мельников // Принт плюс. — 2007. — № 6. — С. 22–23.

REFERENCES

1. Velykyi, Yu. M., Prokhorova, V. V., & Sablina, N. V. (2009). Upravlinnia vytratamy pidpryiemstva. Kharkivskiy natsionalnyi ekonomichnyi universytet. Kharkiv: INZhEK (in Ukrainian).
2. Holov, S. F. (2002). Upravlinskyi oblik. Kyiv: Libra (in Ukrainian).
3. Horielkina, A. L. (2006). Optymizatsiia systemy upravlinnia vytratamy. Derzhavne upravlinnia, 2, 251–255 (in Ukrainian).
4. Kalienina, N. V. (2007). Metody upravlinnia vytratamy, yikh perevahy ta nedoliky. Derzhava ta rehiony, 5, 32–35 (in Ukrainian).
5. Korinko, M. D., & Titarenko, H. B. (2009). Kontseptualni osnovy upravlinnia vytratamy sub'iektiv hospodariuvannia v umovakh udoskonalennia rynkovykh vidnosyn. Aktualni problemy ekonomiky, 9, 126–131 (in Ukrainian).
6. Popov, O. Upravlinnia vytratamy. (2002). Ekonomichna entsyklopediia. Kyiv, Vydavnychiy tsentr «Akademii», vol. 3 (in Ukrainian).
7. Shtanhret, A. M., Durniak, B. V., & Melnykov, O. V. (2007). Okremi aspekty zbytkovosti vitchyznianoï polihrafii. Prynt plus, 6, 22–23 (in Ukrainian).

**CONTEMPORARY ISSUES OF COST MANAGEMENT
AT PUBLISHING AND PRINTING COMPANIES**

O. O. Sosnovska, Kh. V. Zhydetska

*Ukrainian Academy of Printing,
19, Pid Holoskom St., Lviv, 79020, Ukraine
khamula@gmail.com*

The article studies the major issues of cost management at publishing and printing companies. The structure of operating expenses for a publishing house and a publishing and printing company has been analyzed. Operating costs incurred to earn a net income of 1 UAH have been calculated and their influence on publishing and printing companies' business has been studied. The authors determined basic ways to reduce production costs and selling expenses and examined main progressive methods of production management that may lead to a considerable cost reduction.

Keywords: *operating costs, costs incurred to earn 1 UAH net income, management, publishing and printing industry, ways of cost reduction, production management progressive methods.*

Стаття надійшла до редакції 25.07.2016.

Received 25.07.2016.